

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DANIEL BECKER SALLES

PLANO DE NEGÓCIOS: SUPORTE CENTRO DE NEGÓCIOS LTDA.

FLORIANÓPOLIS

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DANIEL BECKER SALLES

PLANO DE NEGÓCIO: SUPORTE CENTRO DE NEGÓCIOS LTDA.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração em: Empreendedorismo e Administração Geral.

Professora Orientadora: Alessandra de Linhares

FLORIANÓPOLIS

2009

DANIEL BECKER SALLES

PLANO DE NEGÓCIO: SUPORTE CENTRO DE NEGÓCIOS LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Alessandra de Linhares Jacobsen  
Orientadora

Aniele Fischer Brand  
Membro

Raphael Schillickmann  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pelos momentos agradáveis que juntos passamos e pelas compreensões durante os momentos difíceis.

Aos meus amigos, mais recentes e mais antigos, que estiveram sempre comigo, em momentos sempre de muitas felicidades.

À minha namorada, companheira durante o curso de graduação e que sempre me apoiou em todos os momentos.

Aos professores do curso de Ciências da Administração, que me passaram muitos conhecimentos e em especial a Professora Alessandra de Linhares Jacobsen, por sua dedicação para com o presente estudo.

*“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado”.*

Roberto Shinyashiki

## **RESUMO**

SALLES, Daniel Becker. Plano de negócios: Suportte Centro de Negócios. Trabalho de Conclusão de Estágio... (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho de conclusão de curso tem como finalidade apresentar um plano de negócios para a empresa Suportte Centro de Negócios Ltda., na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, no segundo semestre do ano de 2009. Para a realização desta pesquisa realizou-se análise bibliográfica, a fim de dar embasamento teórico à mesma. A pesquisa utilizou de procedimentos técnicos para coleta de dados, como análise documental e observação direta. Buscou-se identificar os aspectos econômico-financeiros relacionados em um plano de negócios, além de analisar aspectos mercadológicos, bem como as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, a fim de conhecer uma melhor compreensão do mercado que esta está inserida. Através das análises se definiu estratégias de marketing voltadas para o fortalecimento da empresa. Conclui-se através das análises realizadas no ambiente organizacional, mercadológico e financeiro que o negócio é viável, mas aconselha-se um estudo comparativo com outras opções de empreendimentos e investimento, a fim de decidir pela melhor opção.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Plano de Negócios. Suportte Centro de Negócios.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Organograma da empresa Suportte Centro de Negócios.....	44
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Forças e Oportunidades.....	31
Quadro 2: Fraquezas e Ameaças.....	31
Quadro 3: Análise dos concorrentes.....	52
Quadro 4: Análise SWOT.....	54
Quadro 5: Receita bruta pessimista. ....	61
Quadro 6: Receita bruta realista.....	62
Quadro 7: Receita bruta otimista.....	63
Quadro 8: Demonstração do Resultado do Exercício.....	64
Quadro 9: Fluxo de Caixa.....	65
Quadro 10: Ponto de equilíbrio.....	66
Quadro 11: Retorno sobre o investimento.....	66
Quadro 12: Prazo de retorno sobre o investimento.....	67



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANCNEV – Associação Nacional de Centros de Negócio e Escritórios Virtuais

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

IR – Imposto de Renda

ISS – Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza

ME – Microempresa

ROI – Retorno sobre o Investimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES – Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

SWOT – *Strengths, weaknesses, opportunities and threats.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	17
2.2 PLANEJAMENTO .....	18
2.3 PROCESSO DECISÓRIO .....	19
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS.....	21
<b>2.4.1 Plano estratégico .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.2 Estrutura organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.3 Plano de marketing .....</b>	<b>25</b>
2.4.3.1 Aspectos do mercado .....	26
2.4.3.2 Análise de mercado.....	28
2.4.3.3 Análise SWOT .....	30
<b>2.4.4 Plano financeiro .....</b>	<b>32</b>
2.4.4.1 Investimento inicial.....	32
2.4.4.2 Receitas .....	33
2.4.4.3 Custos e despesas.....	33
2.4.4.4 Fluxo de caixa.....	34
2.4.4.5 Índices econômicos financeiros .....	34

2.5 ESCRITÓRIOS VIRTUAIS .....	35
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	37
3.2 UNIVERSO DE AMOSTRAGEM.....	38
3.3 COLETA DE DADOS.....	39
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	40
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	41
<b>4 PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	42
<b>4.1.1 Missão, visão e objetivos.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2 Estrutura e operações .....</b>	<b>43</b>
<i>4.2.4.1 Estrutura organizacional.....</i>	<i>44</i>
<i>4.2.4.2 Habilidades e competências requeridas .....</i>	<i>45</i>
<i>4.2.4.3 Políticas de recursos humanos .....</i>	<i>46</i>
<i>4.2.4.4 Estrutura legal .....</i>	<i>47</i>
<i>4.2.4.5 Tecnologia.....</i>	<i>48</i>
4.3 SERVIÇOS .....	48
<b>4.3.1 Descrição dos serviços.....</b>	<b>49</b>
4.4 PLANO DE MARKETING .....	50
<b>4.4.1 Setor de Escritórios Virtuais.....</b>	<b>50</b>
<b>4.4.2 Público Alvo.....</b>	<b>51</b>
<b>4.4.3 Concorrência .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4.4 Fornecedores .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.5 Análise SWOT .....</b>	<b>54</b>
4.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	56
<b>4.5.1 Produto.....</b>	<b>57</b>

<b>4.5.2 Preço.....</b>	<b>57</b>
<b>4.5.3 Promoção .....</b>	<b>58</b>
<b>4.5.4 Praça.....</b>	<b>59</b>
<b>4.6 PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5.1 Investimento inicial.....</b>	<b>59</b>
<b>4.5.2 Previsão de receita bruta.....</b>	<b>60</b>
<b>4.5.3 Demonstração do resultado do exercício (DRE) .....</b>	<b>63</b>
<b>4.5.4 Fluxo de caixa.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5.5 Ponto de equilíbrio.....</b>	<b>65</b>
<b>4.5.6 Retorno sobre o ativo total (ROI).....</b>	<b>66</b>
<b>4.5.7 Prazo de retorno sobre o investimento realizado.....</b>	<b>67</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo contempla a contextualização e definição do problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do presente trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O ato de empreender é considerado por muitos como o motor da economia atual. Muitas empresas têm início sem um planejamento prévio, baseadas na intuição do empreendedor, o qual acredita possuir uma grande oportunidade. Porém, sem a preparação adequada, este empreendedor corre grande risco de insucesso. De acordo com Degen e Mello (1989) o ato de empreender não depende do fator sorte, mas da aplicação, de forma sistemática, de técnicas gerenciais sintonizadas para que se desenvolva um novo empreendimento.

Nessa preparação, pesquisa e planejamento para criar uma nova empresa, o plano de negócios se apresenta como parte fundamental do processo empreendedor. Este tem como principal objetivo ser uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento ao iniciar uma empresa. Entretanto, o plano de negócios é, quase que exclusivamente, utilizado como instrumento de captação de recursos financeiros junto a investidores (DORNELAS, 2001).

O plano de negócios pode ser utilizado para auxiliar o empreendedor a conhecer melhor seu novo negócio, a viabilidade do mesmo e o meio onde ele está inserido. Mas, ele também pode ser útil para auxiliar no crescimento de um negócio já constituído. Para empresas com propostas inovadoras e de ramos pouco conhecidos, o plano de negócios pode oferecer ao empreendedor uma visão da possibilidade de sucesso desta proposta.

Um exemplo de ramo ainda pouco conhecido é o de escritórios virtuais. Os empreendedores que queiram inserir uma empresa neste ramo correm maiores riscos pelo desconhecimento do mercado. Assim, para empreendedores deste ramo específico, o plano de

negócios oferece uma oportunidade de aprofundar o conhecimento no negócio planejado, no mercado e identificar sua viabilidade.

As empresas do ramo de escritórios virtuais oferecem serviços de apoio para empreendedores e empresários que não possuam espaço próprio ou adequado para desenvolvimento dos seus contatos comerciais ou relativos à negociação de seus serviços (HERMANSON, 2009).

Segundo Sousa (2009) o público-alvo destes serviços é um público em alto grau de crescimento, o que explica o interesse de empreendedores neste e em outros ramos similares. Mas, ainda é um público pouco explorado pelas empresas, que ainda estão descobrindo novas formas de atendê-los.

Já que são desconhecidos por muitos empreendedores os riscos e oportunidades oferecidos por este mercado, com a intenção de analisar a viabilidade de um negócio no ramo de escritórios virtuais, assim, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: *Qual deve ser o plano de negócios para a empresa Suportte Centro de Negócios no município de Florianópolis/SC?*

## 1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa foram estabelecidos os objetivos do trabalho, divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho consiste em desenvolver um plano de negócios para a empresa Suportte Centro de Negócios no município de Florianópolis/SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A efetivação do objetivo geral é operacionalizada pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar aspectos econômico-financeiros relacionados em um plano de negócios;
- b) Analisar aspectos mercadológicos (clientes, concorrentes e fornecedores);
- c) Analisar, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização; e
- d) Definir estratégias de marketing para a empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O empreendedor ao iniciar suas atividades assume riscos. Desta forma, este deve analisar e avaliar as oportunidades e riscos apresentados pelo mercado, além de possuir um bom conhecimento sobre o ramo em que irá se inserir. Os números apresentados pelo SEBRAE, em uma pesquisa realizada em 2004, são desfavoráveis aos empreendedores, já que 49,4% das organizações encerram suas atividades nos dois primeiros anos, 56,4% nos três primeiros anos e 59,9% não sobrevivem os quatro primeiros anos, devido a falhas de gestão (ROSA, 2007).

Desta forma, a pesquisa de viabilidade através de um plano de negócios diminui o risco de implantação da empresa, oferecendo uma oportunidade ao empreendedor de realizar uma análise aprimorada das oportunidades e ameaças advindas do mercado.

A empresa selecionada para a realização deste trabalho, Suportte Centro de Negócios LTDA., já existe e está em atividade, porém nunca foi realizado um plano de negócios para esta. Sendo assim este poderá trazer inúmeros benefícios à organização. O pesquisador responsável por este trabalho é um dos sócios da empresa e vê nessa pesquisa uma oportunidade de avaliar a viabilidade de seu negócio, bem como desenvolver estratégias e organizar a estrutura da empresa.

O ramo de atividade do empreendimento, escritórios virtuais, está se desenvolvendo no país. Entretanto, na região onde se encontra a empresa em questão ainda é pouco conhecido; existem poucas empresas do ramo, fazendo com que o crescimento da empresa se apresente como uma oportunidade de negócio.

Assim sendo, o trabalho é de extremo interesse do pesquisador pela possibilidade de realizar um estudo minucioso e detalhado do mercado no qual a empresa atua e ainda demonstrar por meio do plano de negócios se é viável a manutenção de tal empreendimento. Somado a isto ainda existe a possibilidade de aproveitar o conhecimento de professores da Universidade Federal de Santa Catarina que possuem amplo conhecimento no tema em destaque.

A realização deste trabalho é viável já que o aluno conta com tempo suficiente para realização deste, além de ter acesso à bibliografia relacionada oferecida pela própria universidade por meio de sua biblioteca e liberdade por parte da empresa, já que é um dos sócios desta.

O trabalho traz contribuição ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina por tratar de um negócio de ramo específico em um contexto atual, gerando um plano de negócios baseado em um referencial teórico, porém realizado de forma prática, em uma empresa já existente.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho desenvolvido estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro, denominado de Introdução, encontra-se uma breve contextualização do tema abordado, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a justificativa para a realização deste trabalho e a estrutura do trabalho, onde é apresentado um breve resumo de cada capítulo.

O segundo capítulo apresenta a teoria revista na Fundamentação Teórica, na qual o trabalho fundamentou-se; são abordados conceitos de: empreendedorismo, plano de negócios, estrutura organizacional, planejamento, processo decisório, aspectos de mercado, plano de marketing, análise de mercado, análise SWOT, planejamento financeiro e escritórios virtuais.



No terceiro capítulo é explicada a metodologia de estudo, onde é classificado o tipo do estudo, universo de amostragem, coleta e análise de dados e as limitações do estudo.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso, onde são demonstrados os resultados e análises obtidos através dos métodos de pesquisa. Serão apresentadas relações entre o referencial teórico e a situação estudada.

E por fim, no quinto e último capítulo é a apresentada a conclusão, onde são resgatados os objetivos propostos e respondido o problema de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os temas empreendedorismo, plano de negócios, estrutura organizacional, planejamento, processo decisório, aspectos de mercado, plano de marketing, análise de mercado, análise SWOT e planejamento financeiro, a partir da abordagem dos autores Dornellas, Rosa, Degen e Mello, Schermerhorn, Stoner e Freeman, entre outros autores da área. E, por fim, é apresentada uma breve conceituação de escritórios virtuais.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

A possibilidade de trabalhar por conta própria, abrindo seu próprio negócio, é uma real opção de carreira e seu sucesso não depende do fator “sorte”, mas da aplicação sistemática de técnicas gerenciais voltadas para o desenvolvimento de novos empreendimentos (DEGEN; MELLO, 1989).

Segundo Degen e Mello (1989, p. 4) “o desenvolvimento de novos empreendimentos é fundamental, não só para aqueles que decidem viver diretamente de seu trabalho como empreendedores, mas também para os executivos que atuam em empresas”. Isto se deve ao fato de as empresas precisarem manter-se empreendedoras, desenvolvendo novos negócios para continuarem a crescer e não se tornarem obsoletas.

O empreendedorismo é um processo que envolve todas as funções, atividades e ações diretamente ligadas à criação de uma empresa, de algo novo, de valor. Para isto, é necessário devoção e comprometimento de esforço e tempo para fazer com que o negócio cresça. O empreendedorismo ainda requer que se assumam riscos calculados, se tomem decisões críticas, não se desanime com falhas e erros, além de ousadia (DORNELAS, 2001).

O processo de empreendedorismo é algo que pode ser ensinado e pode ser entendido por qualquer pessoa. O sucesso de um empreendimento origina-se de uma série de fatores internos e externos ao negócio, além do perfil do empreendedor e como este administra as adversidades que encontra no dia a dia (DORNELAS, 2001).

De acordo com Fillion (1991 apud DOLABELA, 1999) “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza ações”. De forma complementar, Dolabela (1999) aponta que o perfil do empreendedor é fruto do meio em que este vive, sua época e localização. Já Gerber (2004) explica que a personalidade empreendedora é capaz de transformar uma situação trivial em uma oportunidade excepcional.

Algo que o empreendedor deve ter sempre em mente é o planejamento. Todas as ideias devem ser bem planejadas, com cautela para tentar minimizar os riscos a serem enfrentados no processo de empreender.

## 2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento é definido por Schermerhorn (1999) como um processo para estabelecer objetivos e decidir como irá realizá-los. O autor aponta que os objetivos são resultados específicos de metas que se desejam atingir.

Já Maximiano (1985, p. 82) acredita que o planejamento pode ser definido de mais de uma maneira. Pode ser:

- a) Um processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como as atividades e recursos (meios) que permitirão alcançá-los;
- b) Interferir na realidade, com o propósito de passar-se de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo predeterminado;
- c) Tomar no presente decisões que afetem o futuro, visando reduzir sua incerteza.

Os resultados ou objetivos a serem atingidos, bem como os meios para isto, que são o objeto das decisões antecipadas, são chamados de planos. Os planos são resultados dos processos de planejamento e definem um padrão de comportamento ou curso de ação a serem tomados no futuro (MAXIMIANO, 1985).

De forma complementar, Schermerhorn (1999, p. 94) aponta que “um plano é uma declaração do que é necessário ser feito para realizar determinados objetivos”. Através do

planejamento é possível identificar quais os recursos necessários, tarefas a serem cumpridas, ações a serem tomadas e cronogramas a serem cumpridos.

Para Stoner e Freeman (1999) o planejamento é a função inicial da administração, pois sem planos não é possível organizar pessoas e recursos, mesmo que não haja uma idéia clara do que se precisa organizar, também não é possível liderar com confiança, fazendo com que haja pouca chance de alcançar os objetivos e, por fim, controlar torna-se algo inútil.

As grandes finalidades de um planejamento para Maximiano (1985) são a antecipação de situações previsíveis, a predeterminação de acontecimentos e a preservação da lógica entre eventos.

É apresentado por Stoner e Freeman (1999) um processo formal de planejamento, o qual segue os seguintes passos: formulação de objetivos, identificação das metas e estratégias anuais, análise ambiental, análise de recursos, identificação de oportunidades estratégicas e ameaças, determinação do grau de mudança estratégica necessária, tomada de decisão estratégica, implementação da estratégia e medida e controle de progresso.

Para Schermerhorn (1999) os benefícios do planejamento são o aperfeiçoamento do foco e flexibilidade, da coordenação, do controle e da administração do tempo. O planejamento é um elemento importante no processo gerencial, se bem preparado tende a ser de grande valia no auxílio da organização, liderança e controle da organização a fim de alcançar produtividade.

Paralelamente ao planejamento, é importante que o empreendedor esteja atento à tomada de decisão. O processo decisório é um fator de grande relevância para o empreendedorismo, já que é necessário que muitas decisões sejam tomadas ao longo do desenvolvimento da empresa e de seu posterior funcionamento.

## 2.3 PROCESSO DECISÓRIO

A tomada de decisão é um processo que tem início ao se identificar um problema específico, para então, a partir deste, selecionar uma linha de ação para resolvê-lo (STONER; FREEMAN, 1999).

Seguindo a mesma linha destes autores, Schermerhorn (1999, p. 126) define a tomada de decisão como “escolha entre cursos de ação alternativos para lidar com um problema”. Já o problema é causado quando ocorre uma diferença entre a situação real e a situação desejada, ou o que é e o que deveria ser.

O grande desafio de se lidar com um problema é encontrar uma solução eficaz, o qual se dá através do processo de identificar a diferença entre o estado real e o desejado, para que sejam tomadas as providências a fim de resolver esta discrepância. A tomada de decisão se caracteriza por ser o processo para escolha de um curso de ação preferido entre um conjunto de alternativas (SCHERMERHORN, 1999).

O modelo racional de tomada de decisão de Stoner e Freeman (1999) segue as seguintes etapas: examinar a situação, criar alternativas, avaliar as alternativas e selecionar a melhor implementar e monitorar a decisão.

Tanto Stoner e Freeman (1999) quanto Schermerhorn (1999) apontam que existem duas formas de decisões: as programadas e as não programadas. Segundo Stoner e Freeman (1999) as decisões programadas acontecem através de políticas, procedimentos ou regras, escritas ou não, que simplificam o ato de tomar decisões em situações onde ocorre a repetição. Schermerhorn (1999, p. 129) completa que “são soluções oriundas da experiência passada e que são apropriadas para o problema em questão”.

As decisões programadas podem limitar a liberdade do decisor, pois são decisões tomadas pela organização e não pelo indivíduo. Porém, estas têm o intuito de economizar tempo, uma vez que já estão definidas através de políticas e regras, permitindo ao indivíduo dedicar maior atenção a outras atividades mais importantes (STONER; FREEMAN, 1999).

Mas, quando surgem problemas nunca encontrados antes, não é possível possuir respostas padrões a disposição, assim, estes problemas dependem de decisões não-programadas, que se ajustam especificamente a situação que se encontra, estas decisões são as mais comuns no ambiente empresarial (SCHERMERHORN, 1999).

A fim de facilitar a tomada de decisão, o empreendedor pode criar uma ferramenta que o auxilie a conhecer o negócio, o plano de negócios. Este representa um instrumento bastante importante para a organização das ideias do empreendedor e auxilia na busca detalhada de informações (ROSA, 2007).

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é uma forma de orientar as ideias de um empreendedor no momento em que este decide por um novo negócio, auxiliando na verificação da viabilidade deste empreendimento. Sendo assim, o plano é uma forma de orientar uma busca detalhada de informações sobre o ramo, produtos, serviços, clientes, fornecedores, concorrentes e principalmente as forças e fraquezas do negócio (ROSA, 2007).

Contudo, a principal razão para o desenvolvimento de um plano de negócios é o fato deste aumentar significativamente as chances de sucesso de um novo negócio. O plano de negócios, também, proporciona ao futuro empreendedor a oportunidade de analisar todos os ângulos do novo negócio (DEGEN; MELLO, 1989).

Corroborando com Degen e Mello (1989), Dornelas (2001, p. 91) aponta que “o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor”, e explica que um empreendedor precisa conhecer suas ações e delinear as estratégias para a empresa que está sendo desenvolvida ou em crescimento. Além disso, este mesmo autor explica que o plano de negócios tem como principal função ser uma ferramenta de gestão para um planejamento e desenvolvimento inicial de um negócio, além de servir como fonte de captação de recursos financeiros.

Segundo Rosa (2007, p. 8), o plano de negócios pode ser descrito como sendo:

[...] um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Alguns dos benefícios do plano de negócios são: reunir de forma ordenada todas as ideias; avaliar o potencial de lucro e crescimento do empreendimento; analisar as consequências de diferentes estratégias de marketing, vendas, produção e finanças; permitir uma simulação devidamente registrada de todas as avaliações e experiências evitando gastos e riscos de erros; constituir um documento básico e indispensável para a atração de sócios e investidores; apresentar o negócio a clientes e fornecedores contribuindo a condições favoráveis de apoio ao

empreendimento; e orientar os colaboradores quanto à execução de suas tarefas de acordo com a estratégia competitiva definida para o negócio (DEGEN; MELLO, 1989).

A realização do plano de negócios deve seguir uma sequência de etapas, porém existem algumas divergências entre autores sobre estas etapas. Rosa (2007) lembra que o plano de negócios não possui um caminho obrigatório a ser seguido, cada caso deve adaptar o seu plano a sua realidade.

Este mesmo autor sugere para a realização do plano de negócios, oito etapas: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários, avaliação estratégica e avaliação do plano de negócios. Através destas etapas, o autor busca proporcionar aos empreendedores maior êxito na abertura da empresa ou em ampliações e promoção de inovações no negócio.

As etapas para construção de um plano de negócios apresentadas por Dornelas (2001) são similares às apresentadas por Rosa (2007). Porém, algumas etapas possuem nomenclaturas diferentes, ou são expostas de outra forma pelo autor. As etapas sugeridas por Dornelas (2001) são: capa, sumário, sumário executivo, análise estratégica, descrição da empresa, produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise de mercado, estratégia de marketing, plano financeiro e anexos. Ele inclui etapas pré e pós-textuais não apontadas por Rosa (2007).

Em contrapartida, Degen e Mello (1989) explicam que o plano de negócios deve ser um documento personalizado, não sendo possível a definição de uma fórmula única que garanta sucesso. Sendo assim, o autor oferece a seguinte lista genérica de tópicos que devem ser considerados na realização de um plano de negócios: capa do plano, sumário, índice, descrição do negócio, análise financeira, análise de riscos e documentos anexos

Cada autor apresenta suas particularidades quanto ao desenvolvimento do plano de negócios. Porém, todos seguem uma tendência de planejamento voltada para as grandes áreas da administração como Marketing e Finanças. De forma diferenciada, Dornelas (2001) é o único autor abordado a considerar a área de Recursos Humanos. Degen e Mello (1989) fornecem uma maior flexibilidade na elaboração do plano de negócios, deixando a critério do responsável do desenvolvimento do plano as decisões sobre quais etapas seguir. Já o plano proposto por Rosa (2007) traz características mais práticas, voltadas ao mercado brasileiro e empresas em processo

de criação; diferentemente dos demais, este modelo não requer dados históricos para sua execução.

#### **2.4.1 Plano estratégico**

Para Stoner e Freeman (1999, p. 141) “o conceito de estratégia pode ser definido segundo pelo menos duas perspectivas diferentes: pela perspectiva que a organização pretende fazer e pela perspectiva do que a organização eventualmente faz”. Ou seja, a estratégia pode ser definida tanto como um programa amplo utilizado para definir e alcançar os objetivos propostos por uma organização e implementar suas missões, quanto um padrão de respostas que a organização pratica ao seu ambiente através do tempo.

Já Maximiano (1985) conceitua o plano estratégico como a definição de objetivos para a empresa, respeitando suas particularidades quanto as suas relações com o ambiente e emprego de seus recursos. Assim, o planejamento estratégico busca definir o comportamento em longo prazo da organização em relação ao meio externo, definindo quais produtos e serviços serão oferecidos a quais clientes e mercados. O autor ainda aponta que “a estratégia é o produto do planejamento estratégico” (MAXIMIANO, 1985, p. 101).

A essência para a formulação de uma estratégia, segundo Porter (1998), é lidar com os concorrentes. Entretanto, as organizações tendem a perceber seus concorrentes de forma muito limitada e pessimista. Entretanto, não só os concorrentes se manifestam na luta pela participação no mercado. Outras quatro forças competitivas são identificadas por este mesmo autor:

- a) Os clientes;
- b) Os fornecedores;
- c) Os novos entrantes em potencial;
- d) Os produtos substitutos.

Estratégias são desenvolvidas em todas as partes, em qualquer lugar onde as pessoas tenham capacidade para aprender e possuam recursos necessários para sustentar esta capacidade.



Porém, para Mintzberg (1998) as estratégias só tornam-se organizacionais quando abrangência coletiva, fazendo com que proliferem de forma a guiar o comportamento de uma organização em geral.

Para definir as estratégias que serão adotadas pela empresa, é importante conhecer os produtos e/ou serviços que serão ofertados para que fique alinhado o que é planejado, do que será realmente realizado.

#### **2.4.2 Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional é o modo como as atividades de uma empresa são divididas, organizadas e coordenadas. Dale (apud STONER; FREEMAN, 1999) propõe que a estrutura organizacional seja composta de cinco etapas: listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos da organização, dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas lógica e confortavelmente por indivíduos ou grupos, combinar as tarefas de modo lógico e eficiente, criar mecanismos de coordenação e monitorar e eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários.

Schermerhorn (1999) complementa apontando que a estrutura organizacional é definida formalmente como um sistema de redes de tarefas, relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos e grupos. Para este autor, a melhor forma de compreender a estrutura de uma organização é através de um organograma, o qual descreve o arranjo formal das posições de trabalho dentro de uma organização.

De acordo com Schermerhorn (1999, p. 152), “um organograma típico mostra como as várias posições se ligam umas às outras em linhas de autoridade e comunicação”. Esta é a estrutura formal da empresa e representa também o modo pelo qual a organização deseja funcionar.

Já a estrutura informal consiste nas relações não oficiais de trabalho, mas que com frequência são críticas ao funcionamento da organização. Esta estrutura representa as relações de trabalho comuns do dia-a-dia em relação à comunicação. Sem a compreensão desta estrutura informa nenhuma organização terá sucesso em suas operações (SCHERMERHORN, 1999).

### 2.4.3 Plano de marketing

O plano de marketing deve abranger a descrição dos produtos oferecidos pela empresa, apresentar os aspectos de mercado, análise de mercado e análise SWOT, onde são identificados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

De acordo com Dornelas (2001), o plano de marketing permite a elaboração de meios e métodos que a empresa utilizará para atingir seus objetivos. Assim, o realizador do plano de negócios deve criar estratégias específicas para cada ponto do composto de marketing, o produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação. Desta forma, será decidido como o produto será posicionado no mercado, qual a política de preços, quais as promoções, quais canais de venda serão utilizados e como o produto chegará ao cliente.

O plano de marketing sugerido por Rosa (2007) é similar ao de Dornelas (2001), porém conta com um item a mais, este plano divide-se nas seguintes etapas:

- a) Descrição dos principais produtos e serviços;
- b) Preço;
- c) Estratégias promocionais;
- d) Estrutura de comercialização;
- e) Localização do negócio.

Na descrição dos produtos, devem ser apresentados os principais itens fabricados, vendidos ou serviços prestados pela empresa. A descrição de produtos deve informar quais são suas linhas de produtos, especificando ao máximo os detalhes como tamanho, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca etc. Também é interessante a documentação de fotografias dos produtos. Já, para empresas prestadoras de serviços deve-se apontar quais serviços serão prestados, suas características e garantias oferecidas pela empresa (ROSA, 2007).

Segundo este mesmo autor, é importante sempre pensar do ponto de vista do cliente quando decidir melhorar um produto ou serviço, já que a percepção deste sobre a qualidade do produto é essencial para a empresa. Outro fator importante é verificar se existem regulamentos ou exigências oficiais a serem atendidas, como vigilância sanitária e normas técnicas, para a produção do produto ofertado pela organização.

Assim que o empreendedor decide o que será ofertado para os clientes, é interessante que este analise os aspectos de mercado, onde estão inseridas as condições tecnológicas, de governo, econômicas, culturais e demográficas.

#### *2.4.3.1 Aspectos do mercado*

O ambiente externo apresenta-se de extrema importância para o desenvolvimento para a realização das atividades nas organizações, para isso diversos autores dividem os aspectos de mercado em outras variáveis.

Kotler (1986) divide o macro ambiente em quatro componentes: economia, tecnologia, política pública e cultura. Entretanto, são apresentadas apenas as variáveis de Aaker (2001), as quais são abordadas no estudo. De acordo com este autor, o macro ambiente pode ser dividido em condições tecnológicas, de governo, econômicas, culturais e demográficas.

Para Kotler (1986) as condições tecnológicas representam a força mais dramática de transformação e de ampliação da capacidade do homem de melhorar sua sorte. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 58) “as variáveis tecnológicas incluem os avanços nas ciências básicas, como a Física, bem como novos aperfeiçoamentos em produtos, pessoas e materiais”.

Assim, as variáveis tecnológicas são todos os novos desenvolvimentos ligados a produtos e processos, bem como a ciência, que podem afetar as atividades de uma organização (STONER; FREEMAN, 1999).

A administração de novas tecnologias é algo importante, porém o surgimento de novas tecnologias, mesmo que obtenham sucesso, não significam que negócios baseados em tecnologias anteriores se enfraquecerão obsoletos imediatamente (AAKER, 2001).

Contudo, Kotler (1986) apresenta que a velocidade das mudanças tecnológicas está ocorrendo em um ritmo sem precedentes, muitos produtos deixam de existir em pouco tempo, enquanto outros são criados, isso significa, também, o surgimento e o desaparecimento de milhares de empresas, sendo que obterão sucesso aquelas empresas cujas administrações forem suficientemente sensíveis e criativas a ponto de acompanhar as mudanças tecnológicas como uma das mais importantes forças ambientais.

Já as condições de governo, ou variáveis políticas, são “fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 58).

O governo tem capacidade de afetar as organizações incluindo ou removendo restrições legais ou regulatórias, as quais podem gerar importantes ameaças as estratégias da organização (AAKER, 2001).

Os desenvolvimentos políticos legais são difíceis de prever, podendo se tornar cruciais para organizações multinacionais, sendo assim Aaker (2001, p. 108) define que “uma estratégia prudente é aquela que é tão diversificada quanto flexível, de modo que uma surpresa política não seja devastadora”.

As condições econômicas representam fatos críticos para o sucesso de uma organização. Os salários, preços cobrados por competidores e concorrentes, as políticas fiscais, são consideradas variáveis econômicas (STONER; FREEMAN, 1999).

De acordo com estes mesmos autores, alguns indicadores econômicos são: renda nacional, produto nacional, poupança, investimentos, preços, salários, produtividade, emprego, atividades governamentais e ações internacionais. Todos estes fatores com o tempo sofrem variações, e é papel importante do administrador dispor boa parte de seu tempo e de sua organização para a elaboração de previsões sobre a economia.

Para Kotler (1986), a economia tem seu início na necessidade de se combinarem recursos e o administrador de marketing deve se concentrar em duas principais características da economia moderna: considerar as características de renda pessoal da população, já que os mercados são extremamente afetados pela renda; e o ambiente de canais comerciais, os quais tornam possível a distribuição de enormes quantidades de bens dos centros de produção para os centros de consumo.

As condições culturais, também, representam um fator de extrema importância para os administradores pelo fato de valores culturais afetarem as atitudes das pessoas em relação à organização e ao trabalho (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo Aaker (2001, p. 108) “tendências culturais podem representar tanto ameaças quanto oportunidades para uma ampla variedade de empresas”. Assim, as empresas devem buscar compreender as tendências dos consumidores, que variam conforme sua cultura.

Por fim, as condições demográficas representam uma importante força relacionada ao mercado. As variáveis demográficas mais influentes são: a idade, a renda, a educação e a localização geográfica (AAKER, 2001).

As mudanças demográficas são importantes para os administradores por que afetam diretamente a empresa, como o tamanho da mão-de-obra, ou mudanças na composição da população que podem criar questões sociais que afetem as organizações e, por fim, a demografia molda os mercados para muitos produtos, como a indicação de influências dos *baby-boomers* (STONER; FREEMAN, 1999).

Além da análise dos aspectos de mercado, é de extrema relevância que seja realizada uma análise de mercado.

#### 2.4.3.2 *Análise de mercado*

A estratégia do negócio depende de como a empresa trabalha junto ao seu mercado consumidor, como se diferencia da concorrência e como procura agregar maior valor ao seu consumidor a fim de conquistá-lo. Para que a organização estabeleça uma estratégia de marketing vencedora deve conhecer muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar (DORNELAS, 2001).

As estratégias de marketing devem estar ligadas aos 4 “Pês”: produto, preço, ponto (distribuição) e promoção (DOLABELA, 1999).

Segundo Kotler (1986), a política de produto é uma variável determinante sobre a posição da empresa no mercado, as decisões sobre as características do composto de produto pela empresa afetam significativamente o interesse do consumidor neste.

Para Dolabela (1999), a definição do preço afeta a posição da empresa, em relação ao seu faturamento e rentabilidade, além de sua participação no mercado. Para determinar o preço de seu produto deve-se considerar os custos da empresa, a percepção de valor do produto pelo consumidor e o preço estabelecido pela concorrência.

Na economia atual, grande parte dos produtos não é vendida diretamente aos usuários finais, existindo uma grande quantidade de intermediários, que executam diversas

funções, dá-se assim a grande importância para planejar os canais, ou pontos de distribuição (KOTLER, 1986).

A promoção, no âmbito de marketing, é para Dolabela (1999), toda e qualquer esforço realizado com intuito de persuadir as pessoas a comprarem ou utilizarem determinado produto ou serviço.

Rosa (2007) divide a análise de mercado em três etapas: estudo dos clientes, estudo dos concorrentes e estudo dos fornecedores.

Para obter sucesso em um novo negócio é fundamental que o empreendedor ouça seus futuros clientes, pois estes são os principais colaboradores de um negócio em formação. Já que são eles que informam ao empreendedor de suas necessidades e orientam qual o preço estão dispostos a pagar para satisfazê-las (DEGEN; MELLO, 1989).

Ao estudar o cliente o empreendedor deve levar em conta três passos, identificar as características gerais do cliente, identificar os interesses e comportamentos do cliente, identificar o que leva essas pessoas a comprar e identificar onde estão os seus clientes (ROSA, 2007).

Ao analisar o mercado consumidor o empreendedor deve verificar qual o perfil do comprador, o que ele está comprando atualmente, porque ele está comprando, quais os fatores que influenciam na compra e como, quando e com que periodicidade é feita a compra (DORNELAS, 2001).

Segundo Rosa (2007), para estudar os concorrentes, primeiro é preciso que o empreendedor identifique quais são os principais concorrentes do negócio, para conseqüentemente visitá-los a fim de examinar suas boas e deficientes praticas.

Dornelas (2001, p. 139) lembra que a concorrência não é restringível aos concorrentes diretos, ou seja, organizações que produzem produtos similares ao da empresa e, acrescenta que “devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos”.

As características dos concorrentes a serem analisadas e comparadas de acordo com Rosa (2007) são: qualidade dos materiais empregados, preço cobrado, localização, condições de pagamento, atendimento prestado, serviços disponibilizados e garantias oferecidas.

Após as comparações é necessário refletir se a organização, abordada no plano, possui condições para competir com outras que já estão a mais tempo no ramo, o que ela pode

fazer para que os clientes a escolham ao contrário de seus concorrentes e se há espaço para todas as organizações neste mercado (ROSA, 2007).

Para Degen e Mello (1989), um concorrente inserido em um mercado diferente pode ser uma fonte valiosa de ajuda ao empreendedor, outra forma de conseguir informações valiosas sobre o mercado são associações de classe que podem oferecer auxílio ao novo negócio.

Já o mercado fornecedor é composto por todos aqueles que fornecem matérias primas e equipamentos utilizados na produção ou venda de bens e serviços. Inicialmente é preciso levantar quais são os fornecedores que a empresa necessita, desenvolvendo um cadastro de fornecedores contando com dados como preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Estes dados auxiliam na definição da despesa inicial e das demais despesas do negócio (ROSA, 2007).

O fornecedor pode ser mais uma fonte valiosa de informações para o empreendedor, já que esse possui interesse direto no sucesso da organização, além de possivelmente possuírem conhecimento de negócios similares que obtiveram êxito, ou não (DEGEN; MELLO, 1989).

Após realizar a análise de mercado, o empreendedor pode complementar o conhecimento sobre os aspectos relacionados ao plano de marketing, realizando uma análise SWOT. Através dessa análise é possível perceber onde a empresa pode se focar, o que pode ser melhorado etc.

#### *2.4.3.3 Análise SWOT*

A análise SWOT é um instrumento simples que ao mesmo tempo é muito valioso. Esta tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças para o negócio, assim como são demonstrados nos Quadros 1 e 2, a fim de torná-lo mais eficiente e competitivo, corrigindo suas deficiências (ROSA, 2007).

Ao realizar esta análise, este mesmo autor explica que é necessário pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, seus proprietários e do mercado em que está inserido.

<p><b>FORÇAS</b> Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento personalizado ao cliente</li> <li>• Preço de venda competitivo</li> <li>• Equipe treinada e motivada</li> <li>• Localização estratégica da empresa</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b> Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de linhas de financiamento</li> <li>• Poucos concorrentes na região</li> <li>• Aumento crescente da demanda</li> <li>• Disponibilidade de bons imóveis para locação</li> </ul>
--	--

Quadro 1: Forças e Oportunidades.  
Fonte: Rosa (2007, p. 76).

<p><b>FRAQUEZAS</b> Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca qualificação dos funcionários</li> <li>• Indisponibilidade de recursos financeiros (capital)</li> <li>• Falta de experiência anterior no ramo</li> <li>• Custos de manutenção elevados</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b> Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos elevados e exigências legais rigorosas</li> <li>• Existência de poucos fornecedores</li> <li>• Escassez de mão-de-obra qualificada</li> <li>• Insegurança e violência na região</li> </ul>
--	--

Quadro 2: Fraquezas e Ameaças.  
Fonte: Rosa (2007, p. 77).

Para Stoner e Freeman (1999) as oportunidades e ameaças devem ser utilizadas para auxiliar na identificação das estratégias organizacionais.

Após a realização do plano de marketing, é essencial que a empresa crie um plano financeiro, onde será analisada a viabilidade financeira do negócio.



#### **2.4.4 Plano financeiro**

A parte financeira é considerada por muitos empreendedores a parte mais difícil do plano de negócios, isso porque ela deve refletir numericamente tudo o que é escrito nas outras seções (DORNELAS, 2001).

Para Rosa (2007) o plano financeiro é a etapa onde se define o total de recursos necessários a se investir para que a empresa inicie suas operações, sendo que este investimento é composto pelos investimentos fixos, em capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Já Dornelas (2001) acredita que nesta etapa deve-se estabelecer quais as metas financeiras do negócio e através de instrumentos financeiros acompanhar seu êxito. A partir de um planejamento financeiro e as demonstrações financeiras, é possível determinar e cumprir as respectivas metas, ou redefini-las se necessário.

##### *2.4.4.1 Investimento inicial*

O investimento inicial é dividido por Dolabela (1999) em três etapas: despesas pré-operacionais, investimentos fixos e capital de giro inicial.

Este mesmo autor aponta que as despesas pré-operacionais são gastos que ocorrem antes da empresa iniciar suas operações, são exemplos deste: gastos com elaboração de questionários, com pesquisas de mercado, com registro de marca, com honorários de publicitário para desenvolver marca e com registro da empresa.

Para Rosa (2007) os investimentos fixos correspondem a todos os bens que são necessários comprar para que o negócio tenha início de forma apropriada. Deve-se evitar imobilizar o dinheiro, sempre considerar a possibilidade de terceirizar alguma atividade e sempre pesquisar e avaliar as diversas opções de compra.

O capital de giro é o valor total de recursos que a empresa necessita para funcionar normalmente, compreendendo todas as suas obrigações. Ao estimar o capital de giro é deve-se apurar o estoque inicial e o caixa mínimo necessário (ROSA, 2007).

#### *2.4.4.2 Receitas*

A estimativa da receita é um cálculo básico, dá-se através da multiplicação dos produtos ou serviços oferecidos pelo seu preço de venda (ROSA, 2007).

Para uma estimativa realista é preciso que a empresa considere a avaliação do potencial do mercado consumidor, bem como sua capacidade de produção. Deve-se realizar estimativas para o período de 12 meses, ser cauteloso nas estimativas e verificar se há sazonalidade no ramo (ROSA, 2007).

#### *2.4.4.3 Custos e despesas*

As despesas, segundo Dolabela (1999), estão diretamente ligadas à produção, porém são necessários para o funcionamento da organização, formando os chamados custos fixos, os quais ocorrem como, ou sem, haver produção.

Já os custos fixos são definidos por Dolabela (1999) como valores pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento da empresa. Estes custos não estão proporcionalmente ligados a quantidade produzida, geralmente são provenientes das áreas de apoio da empresa.

Para Dolabela (1999), os custos variáveis são valores pagos para obter e utilizar recursos aplicados para produzir os produtos ou serviços. Estes custos são diretamente proporcionais a quantidade produzida, quando a produção aumenta os custos variáveis aumentam e quando a produção diminui os custos variáveis também diminuem.

#### *2.4.4.4 Fluxo de caixa*

A elaboração de um fluxo de caixa é um conhecimento financeiro básico que todo futuro empreendedor deveria ter (DEGEN; MELLO, 1989). Corroborando com os autores, Dornelas (2001) considera o fluxo de caixa a principal ferramenta de planejamento financeiro para um empreendedor.

Degen e Mello (1989) explicam que o fluxo de caixa é bastante simples, as atividades do negócio resultam em entradas ou saídas do fluxo de caixa, a projeção destes geram o fluxo de caixa.

Segundo Dolabela (1999), o fluxo de caixa é calculado pela soma das entradas financeiras da empresa, subtraídas pelas saídas financeiras desta. Os itens que constam em um fluxo de caixa são: investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas, total de saídas, saldo no período, reserva de capital, depreciação e fluxo líquido de caixa.

#### *2.4.4.5 Índices econômicos financeiros*

Segundo Dornelas (2001) os índices financeiros demonstram a situação financeira da empresa e qual a sua capacidade de cumprir com seus compromissos no prazo.

Três índices básicos que devem ser considerados para o desenvolvimento do plano financeiro são: o cálculo do ponto de equilíbrio, retorno sobre o ativo total e prazo de retorno sobre o investimento realizado.

O ponto de equilíbrio, como o próprio nome sugere, é o ponto em que a empresa não possui lucro nem prejuízo. Segundo Dornelas (2001, p. 169), “é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”.

Para Dolabela (1999), o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento que a empresa pode cobrir os seus custos, atingindo um lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro e abaixo prejuízo.

O cálculo do ponto de equilíbrio, segundo Dolabela (1999), é: ponto de equilíbrio igual custo fixo dividido pela margem de contribuição. Já a margem de contribuição é calculada como: preço de vendas, menos custo da mercadoria vendida, menos despesas variáveis (SEBRAE, 2009).

Este índice é muito útil, já que possibilita ao empresário saber em que momento a empresa passa a ter lucro e em que momento terá prejuízo (DORNELAS, 2001).

Já o retorno sobre o ativo total é um indicador de atratividade dos negócios, já que mensura o retorno do capital investido para os sócios e investidores, percentualmente em determinado período, como mês, ano etc. (ROSA, 2007)

Este mesmo autor demonstra o cálculo do retorno sobre o ativo total através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. É interessante que se compare o resultado deste índice com outros índices praticados no mercado financeiro.

E por fim, o prazo de retorno sobre o investimento realizado, segundo Rosa (2007), é outro indicador de atratividade, pois indica o tempo necessário para o empreendedor recuperar o valor investido na empresa.

Para Longenecker *et al* (1997 apud DORNELAS, 2001) o prazo de retorno, também conhecido como técnica de *payback*, apresenta duas fraquezas: não considerar o aspecto de tempo em relação ao valor do dinheiro e não considerar os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*. Porém, consideram que os prazos de retorno sobre o investimento é o melhor índice para avaliar a decisões de investimento.

Segundo Rosa (2007) o prazo do retorno sobre o investimento realizado é o resultado da divisão entre o investimento total e o lucro líquido.

## 2.5 ESCRITÓRIOS VIRTUAIS

A definição de escritório virtual, segundo Hermanson (2009), é uma empresa que disponibiliza serviços de apoio para empreendedores e empresários, que não possuem um espaço próprio ou com condições adequadas para o desenvolvimento de seus contatos comerciais, ou para a realização de seus serviços.

Assim, os escritórios virtuais oferecem ao empreendedor ou empresário a possibilidade de locar um escritório, contando com os serviços de apoio como recepcionista, office-boy, serviços de cópias, locação de salas para reuniões ou eventos, entre outros. Sem a necessidade de altos investimentos (HERMANSON, 2009).

Este mesmo autor aponta que o propósito do escritório virtual é ofertar com baixo custo, toda a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento da área comercial ou de negócios do empreendedor ou do empresário.

Com relação à regularização de escritórios virtuais, alguns municípios mantêm lei própria sobre o assunto, definindo questões como de espaço mínimo, serviços, tipos de atividades atendidas entre outros. Caso não existam leis específicas no município onde o escritório virtual estiver localizado, valerá as condições prescritas no contrato de prestação de serviços (HERMANSON, 2009).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização do presente estudo, através da caracterização do tipo do estudo, definição do universo de amostragem, dos instrumentos e técnicas de coleta de dados, análise dos dados e limitações do estudo.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Com relação aos objetivos do trabalho, este é um estudo de caso da empresa Suportte Centro de Negócios Ltda. Segundo Gil (2002) o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Yin (2003, p. 32) complementa expondo que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Desta forma, a pesquisa é classificada como um estudo de caso pelo fato de ser estudada a empresa Suportte Centro de Negócios de forma profunda e que permite amplo conhecimento da organização.

Com relação ao objetivo, este estudo apresenta-se como sendo descritivo, haja vista que busca descrever através da observação de fatos e fenômenos a realidade da referida empresa. Como sugere Gil (2007), que a pesquisa descritiva procura perceber e descrever com exatidão fatos e fenômenos da realidade estudada, dentre eles suas características e seus problemas.

Vergara (2007) complementa que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Procura interpretar a realidade do alvo em estudo sem interferir e modificar o mesmo, o que se ajusta ao objetivo que é desenvolver um plano de negócio para a empresa Suportte Centro de Negócios Ltda., localizada no município de Florianópolis/SC.

Quanto à sua abordagem, o presente trabalho apresenta caráter qualitativo, o que para Souza, Fialho e Otani (2007) representa, normalmente, a análise dos dados indutivamente, tendo como o processo e seu significado os focos principais da abordagem, tornando a pesquisa qualitativa descritiva.

Ainda de acordo com os autores, a pesquisa qualitativa considera um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e subjetividade do mundo real, o qual não pode ser traduzido em números. A pesquisa qualitativa interpreta fenômenos e atribui significados básicos, sem a necessidade de métodos estatísticos, sendo o ambiente natural a fonte direta para coletas de dados e o pesquisador o instrumento-chave (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Como os dados primários foram obtidos através da observação direta e da análise documental e foram analisados de forma indutiva, sem a utilização de métodos quantitativos é justificada a classificação de sua abordagem como qualitativa

### 3.2 UNIVERSO DE AMOSTRAGEM

Para a realização do presente estudo foram analisados, sobretudo, dados primários referentes aos clientes e à concorrência. A Suporte Centro de Negócios possui 20 clientes fixos, mas não foi realizada uma pesquisa específica com estes. Os clientes foram analisados com base no conhecimento do autor, que é sócio da empresa, e através da observação direta.

Quanto aos concorrentes analisados, estes foram escolhidos considerando-se o ramo de negócio em pauta – escritório virtual – e a localização da empresa analisada, isto é, o município de Florianópolis. Neste contexto, foi realizado um censo com as duas empresas existentes na cidade.

Assim, os concorrentes pesquisados foram denominados de Concorrente 1 e Concorrente 2. Estas empresas foram analisadas pelo pesquisador através dos indicadores: qualidade de atendimento, serviços, ambiente físico, preço, localização e *site*. A avaliação das empresas concorrentes, considerando-se tais indicadores, foi realizada pelo pesquisador, através de visitas a tais empresas na forma de cliente oculto. As visitas se deram no dia 20 de outubro de 2009, tendo cada uma das duas visitas uma duração aproximada de 25 minutos. O critério de

avaliação usado foi a atribuição de notas de 1 a 5, em que 1 é definido como péssimo e 5 ótimo. Os indicadores de análise foram definidos a partir da pesquisa bibliográfica e dos fatores percebidos durante a realização do trabalho.

Pelo fato da Suporte Centro de Negócios, oferecer aos seus clientes serviços, não possui nenhum fornecedor ligado diretamente a sua atividade fim. Os fornecedores são de água, luz, internet, telefone e vigilância. Devido a isto, eles não foram analisados no estudo.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Inicialmente, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, ou de fontes secundárias, ou seja, uma pesquisa que visa o aprofundamento do pesquisador com relação aos conteúdos sobre o objeto de estudo, através de revisão a respeito da literatura existente sobre o tema.

Para Marconi e Lakatos (2001), trata-se de um levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A finalidade deste tipo de pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi escrito sobre determinado assunto.

São apontadas por Gil (2007), as seguintes fontes bibliográficas: livros, publicações periódicas e impressos diversos. Quanto à forma de utilização, os livros podem ser classificados como de leitura corrente, pois abrangem obras de diversos gêneros literários e proporcionam conhecimentos científicos e técnicos, ou de referência, que possibilitam rápida obtenção de informações. Diferentemente, as publicações periódicas, são editadas em fascículos, com a elaboração de vários autores, tratando de diversos assuntos, embora relacionados a um objetivo previamente definido; os principais exemplos são os jornais e revistas.

Assim, foram analisadas várias bibliografias referentes ao tema Plano de Negócio e às análises inclusas, como de Marketing e Financeira, especialmente a partir de referências tais como Degen (1989), Dolabela (1999), Dornelas (2001) e Kotler (1986). Também foram analisados os *sites* das empresas concorrentes e da ANCNEV a fim de coletar informações pertinentes para o desenvolvimento do estudo.



Os dados primários foram obtidos através da observação direta e da análise documental. Com relação à análise dos clientes e da concorrência, os dados primários foram coletados através de observação. De acordo com Kotler (1986), nesse tipo de coleta, novos dados podem ser reunidos, observando-se participantes e cenários relevantes.

Este método apresenta-se interessante pelo fato de não depender da boa vontade do cliente em responder perguntas, o pesquisador apenas possui o trabalho de observar as tendências ou acontecimentos de um determinado problema pesquisa, busca verificar os costumes, crenças e valores dos consumidores.

De acordo com Dias (2003, p. 146), o método de observação “é o método de pesquisa desenvolvido para investigar aspectos do comportamento do consumidor e das atividades da concorrência que podem ser percebidos pelos sentidos, especialmente pela visão”.

Mattar (2000) aponta como vantagens do método de observação, o fato de independer da boa vontade dos respondentes; não ter influência do processo nas respostas, alguns dados só podem ser obtidos por esse método; sem depender da sinceridade dos respondentes; sem depender de o respondente dispor ou se lembrar do necessário; e, por fim, é um método mais preciso. A observação direta foi utilizada para a coleta de dados referente aos clientes e à concorrência.

Já a pesquisa documental, que segundo Gil (2007) podem proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e com qualidade suficientes para minimizar a perda de tempo e constrangimentos comuns em pesquisas com dados obtidos diretamente com as pessoas. Ainda completa que são considerados documentos todo objeto que venha a contribuir para a investigação de um determinado fato ou fenômeno. Esta foi utilizada para levantamento de dados sobre a constituição da empresa.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados qualitativamente, através das variáveis (organizacional, marketing e financeira) abordadas no Plano de Negócios. Este plano de negócios não foi baseado especificamente em nenhum autor, mas apresenta uma mescla das etapas apresentadas na Fundamentação Teórica, dos autores Rosa (2007), Degen e Mello (1989) e Dornelas (2001).

A análise da concorrência foi feita comparativamente. Analisaram-se seis indicadores em cada uma das empresas, os quais foram comparados. Como citado anteriormente, os indicadores utilizados foram: qualidade de atendimento, serviços, ambiente físico, preço, localização e *site*.

Na análise financeira, não foram considerados os custos variáveis da empresa. Como a empresa oferece um serviço, as alterações de custo seriam apenas relacionadas à luz e água, os valores são de difícil mensuração e pouco significativos para o estudo.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações encontradas foi com relação ao método de coleta utilizado, a observação. De acordo com Mattar (2000), o modelo utilizado para coletar dados apresenta como desvantagens: menos versátil; menos rápido; maior custo; dados coletados são de interpretação mais difícil; não pode ser utilizado para obter dados de situações íntimas; só pode ser usado para obter dados exteriorizados através de comportamentos.

Outro fator que limitou o aprofundamento do estudo é a falta de documentação dos dados financeiros da Suporte Centro de Negócios. Alguns valores, como despesas operacionais, foram expostos através do conhecimento do pesquisador que é um dos sócios da empresa.

Uma limitação foi que para a análise dos concorrentes o pesquisador realizou apenas uma visita a estes, tendo como visão das empresas unicamente o que ocorreu neste determinado espaço de tempo. Além disto, o pesquisador considerou apenas sua visão própria sobre os indicadores apontados para a realização da análise, o que pode apresentar um viés.

Também foi identificado como uma limitação o fato de o ramo de escritórios virtuais não estar difundido no estado, muito menos na cidade. Assim, tornou-se mais complicado encontrar material sobre o ramo e, também, a análise da concorrência ficou limitada a duas empresas pela inexistência de outras organizações do setor na cidade de Florianópolis.

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo é apresentada a descrição da empresa, os serviços prestados por esta, plano de marketing, estratégias de marketing e plano financeiro.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Suportte Centro de Negócios Ltda. foi fundada em julho de 2007 e teve o início de suas operações em novembro do mesmo ano. A empresa, desde seu início, está localizada na rua Crispim Mira, número 124, no centro de Florianópolis.

Ainda nova no mercado, a empresa possui cerca de 20 clientes fixos. Dentre estes, grande parte representa pequenas empresas e profissionais liberais, que em sua maioria são de outros estados, principalmente do estado de São Paulo.

Atuante na área de escritórios virtuais, atividade ainda em desenvolvimento na região, a empresa dispõe de infra-estrutura completa e de acordo com as necessidades de seus clientes: recepção, sete salas executivas, um auditório, sala de reuniões e treinamento, espaço café de uso comum e apoio operacional com recepcionista, *internet*, telefonia, *fax*, impressora, *scanner* e outros. A Suportte oferece serviços como domicílio fiscal e empresarial, atendimento telefônico personalizado, recebimento, entrega de correspondências e encomendas, utilização de salas e auditório.

A empresa surgiu através da idéia de um dos sócios, após conhecer uma organização do mesmo ramo, de escritórios virtuais, na cidade de Joinville. Assim, este percebeu a oportunidade de um espaço semelhante em Florianópolis, colocando em prática o projeto, o que resultou na referida empresa.

#### **4.1.1 Missão, visão e objetivos**

A missão da Suportte Centro de Negócios é “Proporcionar aos clientes serviços que satisfaçam suas necessidades de forma prestativa e cordial”.

A visão da empresa é “Ser a empresa do ramo de escritórios virtuais referência em Santa Catarina pela qualidade de atendimento e prestação de serviços”.

O principal objetivo da organização é oferecer às empresas e aos profissionais liberais a solução completa para seus projetos, possibilitando o aumento da produtividade e lucratividade de seu negócio.

Em termos de objetivos de curto prazo da empresa, podem-se citar:

- a) Tornar o nome Suportte Centro de Negócios conhecido por usuário de escritórios na região da grande Florianópolis;
- b) Tornar o ramo de escritórios virtuais conhecido na região da grande Florianópolis.

Já o objetivo de longo prazo da empresa é tornar a Suportte Centro de Negócios conhecida e renomada no estado de Santa Catarina.

#### **4.1.2 Estrutura e operações**

Neste tópico são apresentadas a estrutura organizacional, as habilidades e competências requeridas, as políticas de recursos humanos, a estrutura legal e a tecnologia aplicada na Suportte Centro de Negócios Ltda.

#### 4.2.4.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa é composta por dois sócios e dois colaboradores efetivos, sendo uma secretária e uma faxineira. O gráfico 1 apresenta o organograma da empresa, onde os sócios se encontram no nível superior e a secretária e a faxineira se encontram diretamente subordinadas ao Sócio 2.

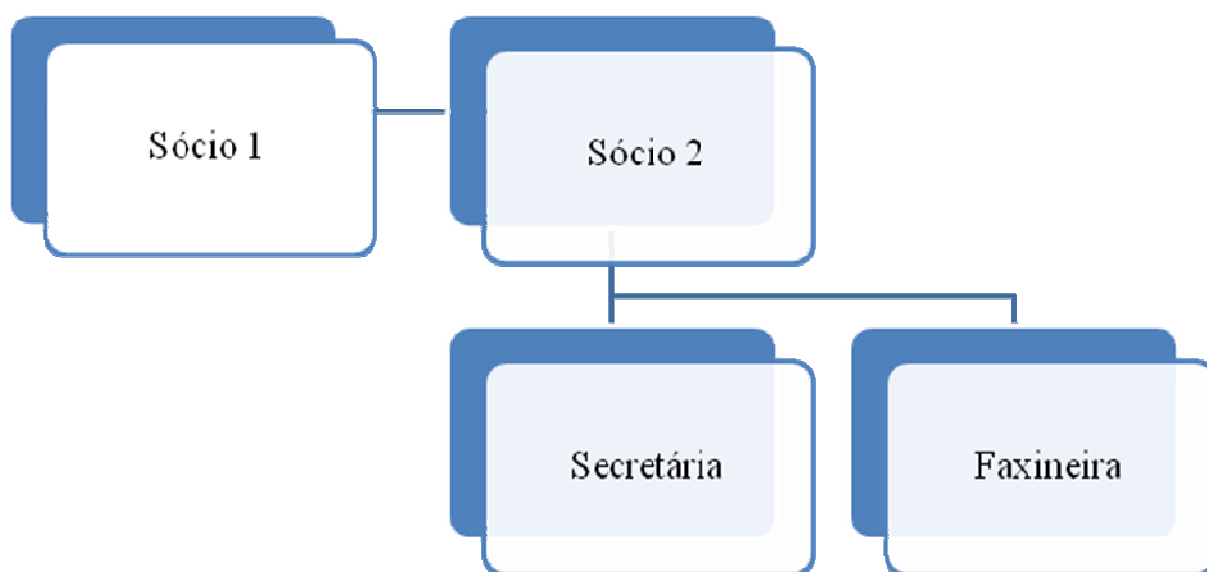


Gráfico 1: Organograma da empresa Suporte Centro de Negócios.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura apresentada (Gráfico 1) divide a organização em dois níveis, os dois sócios se encontram no nível estratégico da empresa. Já o nível operacional é composto por dois colaboradores, sendo um profissional para a secretaria e outro responsável pela faxina, conservação e manutenção do ambiente físico. Destaca-se a ausência da estrutura no nível tático, esse sendo de responsabilidade dos sócios.

#### *4.2.4.2 Habilidades e competências requeridas*

O Sócio 1 possui formação em Administração de empresas e é responsável pela área de marketing da empresa, bem como da área de atendimento ao cliente quando necessário. Suas tarefas são:

- a) Realizar prospecção de novos clientes;
- b) Fazer o controle da satisfação dos clientes;
- c) Fazer negociação com clientes;
- d) Realizar pesquisa de mercado;
- e) Definir preços;
- f) Definir publicidade;
- g) Elaborar o planejamento estratégico;
- h) Elaborar o plano de marketing.

O Sócio 2 possui experiência em empreendimentos passados e é responsável pelas áreas operacional e financeira, além de atendimento ao cliente, quando necessário. As atividades do Sócio 2 são basicamente:

- a) Proceder a administração de materiais;
- b) Efetuar pagamentos;
- c) Encaminhar documentos ao contador;
- d) Definir preços;
- e) Administrar fluxo de caixa;
- f) Fazer orçamento;
- g) Emitir notas fiscais;
- h) Gerar boletos;
- i) Coordenar e supervisionar os colaboradores;
- j) Motivar a equipe;
- k) Providenciar contratação e demissão de colaboradores.

Como requisito para exercer a atividade de secretária tem-se o curso superior ou técnico de Secretariado, ou experiência comprovada na área. Ainda tal profissional deve apresentar habilidade de comunicação oral e escrita, ser ágil, simpática, organizada e pró-ativa. Diante deste contexto, as atividades para a ocupante do cargo são:

- a) Atender o cliente;
- b) Atendimento telefônico;
- c) Realizar a recepção de pessoas;
- d) Controlar o uso de salas e auditório;
- e) Fazer o agendamento de salas e auditório;
- f) Proceder o controle do material de escritório da empresa;
- g) Realizar o recebimento de materiais;
- h) Ouvir e registrar reclamações e sugestões.

A atividade de faxina, limpeza e conservação, por sua vez, deverá ser realizada por alguém que tenha experiência comprovada na área, além de pró-atividade e organização, terá como responsabilidade a higienização da empresa e suas atividades são:

- a) Manter limpo todos os ambientes da empresa;
- b) Controlar o material de higienização da empresa;
- c) Notificar o Sócio 2 sobre a quantidade de produtos de higiene.

Os colaboradores e sócios devem conhecer exatamente suas atividades, bem como conhecer as atividades dos outros membros da empresa para que, se por ventura o responsável não puder realizar alguma tarefa, os demais membros possam realizá-la por ele.

#### *4.2.4.3 Políticas de recursos humanos*

A empresa já conta com um objetivo da política de recursos humanos estabelecido informalmente, que é criar um ambiente de trabalho onde todos os membros da empresa se

sintam motivados e comprometidos com os resultados da empresa. Para isto é preciso que todos tenham total clareza da importância de suas tarefas.

Para que o objetivo da política de recursos humanos pré-estabelecido seja atingido, a empresa deverá prover boas condições de higiene e de segurança e qualidade de vida no trabalho, para que o cliente também se sinta bem no ambiente da organização.

Deverá ser oferecido um local limpo, com iluminação e ventilação adequadas. Com relação à segurança deverão ser oferecidos todos os materiais necessários para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores, bem como a explicação sobre o modo de utilização de cada um. Quanto à preocupação da empresa com a saúde do colaborador deverá ser dada atenção à ergonomia, ou seja, os equipamentos (mesas, cadeiras etc.) serão ajustados de acordo com cada usuário. Além disso, será incentivada a prática de pausas e alongamentos pela secretária, a fim de evitar problemas de coluna e lesões pelo esforço repetitivo.

O recrutamento de colaboradores pela empresa Suporte será feito através de agências de emprego e indicações. Já a seleção será realizada pelos dois sócios, através de análise curricular, entrevista e demais procedimentos necessários como o exame médico admissional.

Os treinamentos destinados aos colaboradores serão realizados a partir da identificação de necessidade. Estes poderão ser ministrados pelos próprios sócios, ou por consultores externos.

#### *4.2.4.4 Estrutura legal*

Segundo o contrato social da empresa (Anexo 1), o regime jurídico da Suporte Centro de Negócios é de sociedade por quotas de responsabilidade limitada de 50% para cada sócio. Ainda consta no documento que a empresa tem por objetivo social, a prestação de serviços de apoio ao desenvolvimento de negócios, com a locação na sua sede, de salas de escritórios virtuais, a multiusuários.

Na questão de tributação a empresa adotou o tipo SIMPLES Nacional. A empresa é considerada uma microempresa (ME), sendo assim o faturamento anual desta não deve



ultrapassar R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais), segundo definição do Ministério da Fazenda (2009).

#### 4.2.4.5 Tecnologia

A Suportte Centro de Negócios Ltda. utilizará um sistema de informações, desenvolvido pela Associação Nacional de Centros de Negócios e Escritórios Virtuais (ANCNEV), especificamente projetado para o ramo de escritórios virtuais.

Este sistema de informações foi escolhido por ser o único sistema personalizado para o ramo da empresa, agregando os serviços de um escritório virtual como agendamento de salas, além de realizar controle financeiro e operacional. Os responsáveis pela alimentação do sistema serão a secretária e os sócios. Porém a parte de controle financeiro será de acesso exclusivo dos sócios, por possuir informações confidenciais do faturamento da organização.

Além disso, a empresa já conta com um sistema telefônico que engloba o *software* Start® responsável por fazer um controle personalizado dos gastos telefônicos de cada usuário da empresa. Ainda faz parte deste sistema telefônico a central telefônica da marca SIMIENS®, que realiza o cadastramento dos ramais telefônicos que a empresa possui em nome dos clientes, possibilitando à Suportte a realização do serviço de Atendimento Telefônico de forma personalizada, em nome do cliente.

### 4.3 SERVIÇOS

Através de análise realizada no *site* da ANCNEV (2009), foi possível perceber que as empresas do ramo de escritório virtual geralmente oferecem um portfólio de serviços similares, para atender as necessidades das pessoas físicas e jurídicas que necessitam de uma infra-estrutura de escritório sem um custo fixo.

A Suportte Centro de Negócios Ltda. conta com uma gama de serviços demonstrada em sua Tabela de Serviços e Preços (Anexo 2), os serviços oferecidos são: Endereço Comercial e Fiscal, Atendimento Telefônico, Planos de uso de sala por horas/mês, Plano de uso de sala integral e uso de auditório.

#### **4.3.1 Descrição dos serviços**

A empresa Suportte Centro de Negócios tem como seu período de funcionamento definido como, de segunda a sexta-feira, das 08:00 às 18:00 horas. Dentro do seu período de funcionamento são prestados os serviços oferecidos pela empresa.

O serviço de Endereço Comercial e Fiscal oferece ao cliente a possibilidade de utilizar o endereço para emissão de notas fiscais, inscrição municipal e divulgação do endereço como sede de seu negócio, além do serviço de recebimento de correspondências.

Já o serviço de Atendimento Telefônico, disponibiliza ao cliente um número telefônico, entre cem números pertencentes à Suportte Centro de Negócios Ltda., através do qual é feito atendimento em nome do cliente e/ou empresa, repassando ao ligante as informações que o cliente estipular previamente. Os recados são anotados e repassados para o cliente. Neste serviço, também, já está incluso o Endereço Comercial e Fiscal.

O serviço oferecido pela empresa que representa o uso de salas por horas/mês dá ao cliente direito à utilização de um escritório durante uma determinada quantidade de horas por mês. Sendo todos os escritórios padronizados, com mesa(s), cadeiras, telefone, *internet* e climatizados. Também oferece o direito a todos os serviços de recepção e secretaria. Os serviços de Atendimento Telefônico e Endereço Fiscal já estão inclusos nesta modalidade.

O serviço oferecido pela empresa que representa o uso de sala integral oferece ao cliente direito à utilização de um escritório próprio durante o período de funcionamento da Suportte Centro de Negócios, das 08:00 as 18:00, de segunda a sexta-feira. Sendo todos os escritórios padronizados, com mesa(s), cadeiras, telefone, *internet* e climatizados. Também oferece o direito a todos os serviços de recepção e secretaria. Os serviços de Atendimento Telefônico e Endereço Fiscal já estão inclusos nesta modalidade.

E por fim, a utilização de Auditório, onde é disponibilizado ao cliente um auditório com capacidade para 20 pessoas em formato “treinamento / palestra” e 16 pessoas em formato “U”. O espaço possui quadro branco, mesas, cadeiras suporte para projetor, *internet* e é climatizado, podendo ser reservado por um período inteiro ou meio.

#### 4.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing detalha os aspectos relacionados ao mercado em que a organização atua. Nesta etapa são apresentadas as estratégias de marketing que a Suportte Centro de Negócios Ltda. utilizará para maximizar seu desempenho em relação ao mercado.

##### 4.4.1 Setor de Escritórios Virtuais

Segundo Sousa (2009) as relações de trabalho estão passando por muitas mudanças nos últimos anos em todo o mundo, fato que é também acompanhado no Brasil. Esta transformação está gerando um número cada vez maior de profissionais, dos mais variados setores da economia, que optam, ou que são forçados, a desenvolverem suas atividades operacionais em sua residência.

Esta nova cultura vai de encontro aos serviços dos escritórios virtuais que oferecem ao cliente facilidades para trabalhar em casa, com o apoio de um escritório conforme sua necessidade. Sousa (2009) traz a informação que “em menos de uma década, segundo pesquisas, as micro e pequenas empresas passaram de 665 mil, para mais de 3,5 milhões, apresentando um crescimento de mais ou menos 500%, sendo este setor responsável por 52% do PIB – Produto Interno Bruto.”

Este cenário se apresenta favorável aos escritórios virtuais, os quais têm seus serviços voltados a este público, de micro e pequenas empresas, que buscam uma estrutura com flexibilidade e menor custo.

#### **4.4.2 Público Alvo**

O público alvo da Suportte Centro de Negócios é formado por micro e pequenas empresas e profissionais liberais que necessitam de um espaço, ou apenas de serviços de escritório, mas que não possuam interesse em ter uma despesa fixa.

Como os escritórios oferecidos pela empresa possuem uma capacidade máxima de quatro pessoas em cada, definiu-se por este grupo, ficando excluídas as empresas com muitos colaboradores. Também, foi levado em conta o conhecimento prévio devido aos dois anos de mercado da organização.

Quanto ao critério de renda, o público alvo encontra-se nas classes A, B e C da sociedade, já que os serviços prestados podem se encaixar adequadamente a todas as classes, pois são modelados para o cliente conforme sua necessidade, já que os serviços reúnem fatores como infra-estrutura especializada e baixo custo.

#### **4.4.3 Concorrência**

Foi verificado durante o estudo que a Suportte Centro de Negócios possui dois concorrentes diretos. Estes concorrentes foram definidos pelo ramo de negócio, escritório virtual, e pela localização, município de Florianópolis.

Estas empresas foram analisadas comparativamente através dos indicadores: qualidade de atendimento, serviços, ambiente físico, preço, localização e *site*. O critério de avaliação compreende notas de 1 a 5, onde 1 é definido como péssimo e 5 ótimo, apresentados no Quadro 3.

	<b>Concorrente 1</b>	<b>Concorrente 2</b>	<b>Suportte</b>
Qualidade de atendimento	5	3	5
Serviços	4	4	4
Ambiente físico	5	3	5
Preço	4	4	4
Localização	5	4	3
<i>Site</i>	3	5	3

Quadro 3: Análise dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No indicador qualidade de atendimento, o Concorrente 1 e a Suportte receberam classificação 5, pois em ambas as empresas os colaboradores são bem treinados, possuem boa comunicação e alto grau de conhecimento sobre os serviços prestados pela empresa. Já o Concorrente 2 foi classificado como 3, pois só há um responsável pelo atendimento aos clientes e este precisa ser feito com hora marcada. Em contrapartida, sua nota mantém-se intermediária porque este colaborador possui boa comunicação, é altamente prestativo e pró-ativo.

Quanto ao indicador serviços, ambos os concorrentes e a Suportte receberam nota 4, já que possuem os mesmos serviços. Nenhuma das organizações apresenta serviços diferenciados, como visto em alguns outros escritórios virtuais fora do universo pesquisado, como, por exemplo, o serviço sala de espelho oferecido por uma empresa de Porto Alegre, o qual é utilizado para análise de comportamento.

O Concorrente 1 recebeu nota 5 em relação ao ambiente físico, pois conta com um ambiente agradável, com boa iluminação e ventilação, além de espaço de recepção com cadeiras e poltronas que favorecem o relacionamento com seus clientes. Este ainda possui um grande número de salas, favorecendo ao cliente a escolha de uma sala que melhor se adéque às suas necessidades.

Já o Concorrente 2 recebeu nota 3 neste indicador, pois seu ambiente físico é pequeno, este conta com apenas três salas de porte pequeno e um espaço apertado de recepção, porém, apesar de pequeno seu ambiente é agradável e oferece três padrões diferentes de salas.

Os dois concorrentes analisados são bem localizados, estão em bairros da região central da cidade, onde ocorre grande parte dos negócios realizados e onde estão localizadas

grande parte das empresas da cidade. Ainda se encontram em edifícios com alta infra-estrutura. Porém, o Concorrente 1 recebeu nota 5 por se encontrar em um prédio de renome com estacionamento próprio e, assim como a Suportte Centro de Negócios, está no bairro Centro.

Já o Concorrente 2 recebeu nota 4, porque mesmo localizado no bairro Trindade, também em um prédio comercial, não possui estacionamento próprio e não se encontra na principal avenida do bairro, estando um pouco isolado dos demais centros comerciais.

A Suportte recebeu nota 3, pois, apesar de estar localizada no bairro Centro não possui estacionamento e a rua onde a empresa está possui poucas vagas para estacionamento.

Todas as empresas possuem preços similares, resultando em nota 4 para ambos os concorrentes e para a Suportte.

A respeito do indicador *site*, foi atribuída ao Concorrente 1 e a Suportte nota 3, pois seus *sites* apresentam informações importantes como os serviços prestados pelas empresas, contato, localização e vantagens de aderir os serviços de um escritório virtual. Os *sites* ainda são de fácil manuseio e contam com algumas fotos das estruturas das empresas. Entretanto, foi verificada uma baixa interatividade e pouco uso de recursos visuais nestes.

Já o Concorrente 2, recebeu nota 5, pois conta com todos os pontos positivos do Concorrente 1 e ainda utiliza alto nível de recursos visuais e interatividade.

#### **4.4.4 Fornecedores**

A empresa Suportte Centro de Negócios, por oferecer aos seus clientes serviços, não possui nenhum fornecedor diretamente relacionado à sua atividade fim. Neste contexto, os fornecedores são de água, luz, *internet*, telefone, vigilância. Devido a isto, estes não são aqui analisados.

#### 4.4.5 Análise SWOT

A análise SWOT (Quadro 4) foi utilizada como instrumento metodológico para analisar o ambiente externo (oportunidade e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas), a fim de traçar um panorama da situação atual e prevista para o futuro da empresa.

<b>Análise interna</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
a) Qualidade dos serviços; b) Localização; c) Espaço físico para crescer.	a) Marca pouco conhecida; b) Pouca publicidade; c) Capital de investimento limitado; d) Não possui Estacionamento.
<b>Análise externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
a) Expansão do mercado; b) Desenvolvimento de novos serviços; c) Crescimento populacional na região; d) Crise financeira mundial.	a) Resistência do consumidor; b) Novos entrantes.

Quadro 4: Análise SWOT.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

As forças identificadas foram: qualidade do serviço; localização, pois a empresa se encontra no Centro de Florianópolis, onde existem muitos ambientes comerciais; e o espaço físico com oportunidade de ampliação, sem a necessidade de mudar de endereço.

Estes pontos fortes devem ser trabalhados para mantê-los e melhorá-los, mas também é importante que sejam percebidos pelos clientes.

As fraquezas identificadas na análise SWOT foram: marca pouco conhecida; pouca publicidade; capital de investimento limitado; e não possui estacionamento.

O fato de a marca ser pouco conhecida e da pouca divulgação da empresa através de publicidade estão diretamente ligados ao fato da empresa possuir reduzido capital de investimento. Assim, a empresa deverá utilizar de formas de divulgação de massa mais baratas,

como malas diretas de *e-mail*. Outra forma de atingir o público alvo, com baixo custo, é o uso de publicidade em *sites* especializados e da realização de patrocínios em eventos, como palestras. A empresa também pode se tornar conhecida primando pela qualidade do trabalho que realiza e, com isso, conseguir que seus clientes façam propaganda para conhecidos.

Para resolver o problema de reduzido capital de investimento, a empresa pode recorrer à entrada de um novo sócio ou à possibilidade de haver um empréstimo bancário, sendo que ambas as possibilidades requerem um estudo mais detalhado antes que empresa decida como agir.

Quanto ao fato da empresa não possuir estacionamento próprio, já foi realizada uma parceria com um estacionamento próximo à organização. Com esta parceria, o estacionamento, oferece aos clientes da Suportte um preço mais baixo pelo uso de seu espaço. Mesmo com a parceria com o estacionamento esta ainda é uma fraqueza da empresa. Outra forma de resolver o problema, seria a transferência da empresa para outro local que possua estacionamento próprio. Porém, esta possibilidade traria uma modificação muito grande na empresa, o que requer uma análise detalhada antes de ser optado por esta alternativa.

As oportunidades identificadas na análise SWOT são: expansão do mercado de escritórios virtuais; desenvolvimento de novos serviços; crescimento populacional na região de Florianópolis; e crise financeira mundial.

O ramo de escritórios virtuais ainda é bastante desconhecido o que oferece um número crescente de novos interessados. Outro fator importante é a mudança de hábito do ser humano, que está ocupando menos horas do seu dia com o trabalho e, em muitos casos, optando por trabalhar em casa, assim o serviço oferecido por escritórios virtuais vem ao encontro com este novo estilo de vida.

O desenvolvimento de novos serviços pode trazer novos nichos de mercado à empresa, ou ainda atender as necessidades dos clientes que já utilizam a empresa. Para isto, é necessário que a empresa esteja atenta ao seu cliente e faça pesquisas para conhecê-lo melhor.

O crescimento populacional da região de Florianópolis está em ascensão, e muitas pessoas que estão vindo morar nesta região são empresários, ou profissionais liberais. Assim, algumas destas pessoas precisarão de um escritório, tornando-se uma grande possibilidade para a Suportte. Se as pessoas já forem de cidades onde o ramo de escritório virtual já é difundido, procurarão diretamente por empresas do ramo, por já conhecerem suas vantagens.



Segundo Sousa (2009) o hábito de muitas pessoas no mundo inteiro está mudando, um dos fatores que esta relacionada com isso é a crise financeira mundial, a qual esta fazendo com que haja uma maior preocupação com custos. Os serviços que a Suportte Centro de Negócios oferece vão ao encontro desta nova realidade, já que oferecem uma maneira mais econômica e com maior flexibilidade de usufruir de um escritório.

As ameaças identificadas pela análise SWOT foram: resistência do consumidor e novos entrantes. A resistência do consumidor é algo que já ocorre com a empresa. Afinal, através da observação direta pode-se perceber que os consumidores procuram o local, mas ficam com medo por desconhecer este modelo de negócio, pois desconhecem a forma legal ao qual este se enquadra ou por insegurança deste novo serviço, preferindo um aluguel de escritório convencional.

Assim, as ações expostas para tornar o ramo conhecido são de grande valia para resolver este problema. Outra alternativa é apresentar detalhadamente aos interessados, as vantagens de escritório virtual, tanto financeiramente quanto de flexibilidade.

Por fim, os novos entrantes, empresas ou empreendedores que percebam a oportunidade no negócio, são considerados uma ameaça, pois podem trazer consigo inovações que ofereçam ao cliente melhores possibilidades. Por essa razão, a empresa deverá manter-se sempre alerta com estes e com todos os concorrentes, realizando *benchmarking* a fim de conhecê-los.

#### 4.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing apresentam como serão as estratégias da empresa para os 4 "Pês" de marketing apontados por Dolabela (1999): produto, preço, promoção, praça.

#### 4.5.1 Produto

Como a empresa Suportte Centro de Negócios é uma prestadora de serviços, o produto da empresa são os serviços ofertados aos clientes.

Assim, com o intuito de cumprir o que está definido em sua missão, a qual é “Proporcionar aos clientes serviços que satisfaçam suas necessidades de forma prestativa e cordial” e no seu principal objetivo que é “oferecer às empresas e aos profissionais liberais a solução completa para seus projetos, possibilitando o aumento da produtividade e lucratividade de seu negócio”, a Suportte poderá buscar através de pesquisa com os clientes, identificar as suas necessidades. E, através de *benchmarking*, método de pesquisa dos concorrentes, aprender e desenvolver novos serviços que, dependendo do interesse dos clientes podem, ou não, se tornar parte da gama de serviços da empresa.

No intuito de atingir a sua visão que é “Ser a empresa do ramo de escritórios virtuais referência em Santa Catarina pela qualidade de atendimento e prestação de serviços”, sugere-se que a empresa utilize treinamentos, formas de capacitar seus colaboradores a fim de que estes estejam aptos a oferecer aos clientes um atendimento de alta qualidade, atendendo prontamente todas as necessidades do cliente, focando sempre na satisfação deste.

#### 4.5.2 Preço

A estratégia de preço da Suportte Centro de Negócios é baseada na concorrência, já que o ramo de escritórios virtuais visa oferecer ao cliente um serviço que ao mesmo tempo seja flexível, estando disponível ao cliente no momento em que ele necessita, e que tenha um custo menor que uma locação comum de escritório em Florianópolis, definido pela Suportte (2009) como R\$ 2.160,00. Os preços (anexo 2) dos serviços da empresa variam desde R\$ 90,00 até R\$ 1.200,00, conforme o serviço.

A empresa ainda buscará métodos de reduzir suas despesas a fim de possuir uma maior margem de lucros, e se precaver para, quando necessário, por exemplo, diante do surgimento de uma nova concorrência, ela tenha a possibilidade de reduzir seus preços.

#### 4.5.3 Promoção

A fim de atingir os seus objetivos de curto prazo, tornar-se conhecida por usuários de escritórios na região da grande Florianópolis, assim como, também, tornar o ramo de escritórios virtuais conhecido na região da grande Florianópolis, a empresa, no ano de 2010, realizará as seguintes estratégias:

- a) Divulgação em massa da empresa, através de jornais e revistas locais voltados para o público alvo;
- b) Patrocínio de palestras e eventos voltados ao público alvo;
- c) Participação de feiras voltadas para o público alvo, como por exemplo a Feira do Empreendedor realizada pelo SEBRAE;
- d) Formação de parcerias com os concorrentes e com a ANCNEV, a fim de divulgar o ramo através de palestras em universidades e eventos de interesse do público alvo;
- e) Formação de parcerias com os concorrentes e com a ANCNEV, para realizar matérias em revistas e jornais voltados ao público alvo.

Para atingir o objetivo de longo prazo da empresa, o qual é tornar a Suporte Centro de Negócios conhecida no estado de Santa Catarina, as estratégias mantêm-se as mesmas, porém voltadas para eventos e jornais de circulação em todo o estado.

Ainda, a empresa deverá investir na melhoria do *site*, considerando que este está defasado em comparação a concorrência e além de reconhecer o crescimento da tendência de pesquisas pela *internet*.

#### **4.5.4 Praça**

A escolha da praça no qual a empresa atuará já foi definida pelos sócios ao constituir o negócio. Ela está localizada no bairro Centro de Florianópolis e visa atingir o público de profissionais liberais e pequenos empresários que necessitam de um escritório na região. Assim, a Suportte oferece uma forma diferenciada a estas pessoas de utilizar um escritório, sem a necessidade de um custo fixo.

### **4.6 PLANO FINANCEIRO**

Nesta etapa é apresentada a análise financeira, que auxiliará a determinar a viabilidade da empresa. Para isto foram definidos os seguintes tópicos: investimento inicial, previsão de receita bruta, demonstração do resultado do exercício, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, retorno sobre o investimento e prazo de retorno sobre o investimento realizado.

#### **4.5.1 Investimento inicial**

O investimento inicial realizado pelos sócios na empresa Suportte Centro de Negócios foi de R\$ 50.000,00, como consta no contrato social da empresa (anexo 1). Porém com o início das atividades tornou-se necessário a injeção de mais R\$ 50.000,00 divididos igualmente entre os sócios. Dos R\$ 100.000,00 investidos na empresa, 70 mil reais foram investidos em imobilizado e 30 mil em capital de giro.

#### **4.5.2 Previsão de receita bruta**

Para a análise da receita bruta são considerados três cenários: pessimista, onde a empresa terá 25% de utilização de seus serviços; realista, onde a empresa terá utilização de 50% dos seus serviços; e por fim, otimista com ocupação de 75% de seus serviços.

Para tal cálculo foi considerado que quatro salas executivas serão disponibilizadas para o serviço Plano de Uso de Sala Integral, três salas para o Plano de Uso de Sala por Hora/Mês, totalizando um total de 600 horas para este serviço, já que a empresa tem funcionamento 10 horas por dia e considerando 20 dias úteis no mês. Estas 600 horas foram divididas entre os cinco planos de utilização de sala por hora, totalizando 20% para cada ou 120 horas por mês.

Assim o Plano de Utilização de 10 horas/mês ficou definido com capacidade máxima de 12 usuários, o Plano de Utilização de 20 horas/mês com 6 usuários, o Plano de Utilização de 30 horas/mês com 4 usuários, o Plano de Utilização de 40 horas/mês com 3 usuários e o Plano de Utilização de 80 horas/mês com máximo de 2 usuários.

Já o serviço de Endereço Fiscal não possui limite máximo de utilização, assim, ficou definido para fim de análise um máximo de 50 usuários do serviço. O Atendimento Telefônico contará com no máximo 68 usuários, haja vista que dos 100 números disponíveis, 31 serão utilizados pelos clientes das salas, bem como, um número pertence à Suporte. Com relação ao Auditório, a capacidade máxima da utilização é de 200 horas mês, ou 20 utilizações de período integral.

A fim de calcular a previsão de receita bruta foram utilizados os valores dos serviços apresentados no anexo 2. Em casos de serviços com mais de uma opção de preços, por conta de variáveis do serviço, ficou definido a utilização do menor preço.

<b>Visão pessimista</b>		
<b>25% da capacidade máxima do serviço</b>	<b>Especificação</b>	<b>Valor</b>
13 usuários	Endereço Fiscal	R\$ 1.170,00
17 usuários	Atendimento Telefônico	R\$ 3.145,00
3 usuários	Plano 10	R\$ 750,00
2 usuários	Plano 20	R\$ 720,00
1 usuário	Plano 30	R\$ 450,00
1 usuário	Plano 40	R\$ 520,00
1 usuário	Plano 80	R\$ 640,00
1 usuário	Plano Integral	R\$ 1.000,00
5 usuários	Auditórios	R\$ 550,00
<b>Receita Bruta</b>		<b>R\$ 8.945,00</b>

Quadro 5: Receita bruta pessimista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro cenário (Quadro 5) apresenta a visão pessimista e considera 25% do máximo de capacidade máxima da utilização dos serviços. A partir deste cenário, chegou-se à receita bruta de R\$ 8.945,00 por mês, ou R\$ 107.340,00 por ano.

<b>Visão realista</b>		
<b>50% da capacidade máxima do serviço</b>	<b>Especificação</b>	<b>Valor</b>
25 usuários	Endereço Fiscal	R\$ 2.250,00
34 usuários	Atendimento Telefônico	R\$ 6.290,00
6 usuários	Plano 10	R\$ 1.500,00
3 usuários	Plano 20	R\$ 1.080,00
2 usuário	Plano 30	R\$ 900,00
2 usuário	Plano 40	R\$ 1.040,00
1 usuário	Plano 80	R\$ 640,00
2 usuário	Plano Integral	R\$ 2.000,00
10 usuários	Auditórios	R\$ 1.100,00
<b>Receita Bruta</b>		<b>R\$ 16.800,00</b>

Quadro 6: Receita bruta realista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O segundo cenário apresenta a visão realista (Quadro 6), em que foi estipulada a utilização de 50% dos serviços prestados pela Suportte. Verificou-se uma receita bruta de R\$ 16.800,00 por mês, ou de R\$ 201.600,00 por ano.

<b>Visão otimista</b>		
<b>75% da capacidade máxima do serviço</b>	<b>Especificação</b>	<b>Valor</b>
38 usuários	Endereço Fiscal	R\$ 3.420,00
51 usuários	Atendimento Telefônico	R\$ 9.435,00
9 usuários	Plano 10	R\$ 2.250,00
5 usuários	Plano 20	R\$ 1.800,00
3 usuário	Plano 30	R\$ 1.350,00
3 usuário	Plano 40	R\$ 1.560,00
2 usuário	Plano 80	R\$ 1.280,00
3 usuário	Plano Integral	R\$ 3.000,00
15 usuários	Auditórios	R\$ 1.650,00
<b>Receita Bruta</b>		<b>R\$ 25.745,00</b>

Quadro 7: Receita bruta otimista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já o terceiro cenário demonstra a visão otimista (Quadro 7), com 75% da utilização dos serviços prestados pela empresa, observou-se uma receita bruta de R\$ 25.745,00 por mês, ou R\$ 308.940,00, por ano.

#### 4.5.3 Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo demonstrar de forma simplificada o resultado do período de um ano. Igualmente à receita bruta foram construídos três cenários: pessimista, realista e otimista.

As despesas operacionais utilizadas para este cálculo foram definidas através de conhecimento prévio do pesquisador por ser um dos sócios da empresa, os quais totalizam R\$ 8.000,00 por mês, ou R\$ 96.000,00 por ano. Porém estas informações não se encontravam documentadas a fim de anexá-las ao trabalho.



<b>Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</b>			
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Receita Bruta Operacional	R\$ 107.340,00	R\$ 201.600,00	R\$ 308.940,00
(-) ISS (5%)	R\$ 5.367,00	R\$ 10.080,00	R\$ 15.447,00
= Receita Líquida Operacional	R\$ 101.973,00	R\$ 191.520,00	R\$ 293.493,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ 96.000,00	R\$ 96.000,00	R\$ 96.000,00
= Lucro/Prejuízo Antes do IR	R\$ 5.973,00	R\$ 95.520,00	R\$ 197.493,00
(-) Imposto de Renda (24%)	R\$ 1.433,52	R\$ 22.924,80	R\$ 47.398,32
<b>Lucro/Prejuízo Líquido do Exercício</b>	<b>R\$ 4.539,48</b>	<b>R\$ 72.595,20</b>	<b>R\$ 150.094,68</b>

Quadro 8: Demonstração do Resultado do Exercício.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da DRE (Quadro 8) é possível verificar que o primeiro cenário, pessimista, apresenta um lucro líquido de R\$ 4.539,48 por ano, ou R\$ 378,29 por mês. O segundo cenário, realista resultou em um lucro líquido de R\$ 72.595,20 por ano, ou R\$ 6049,60 por mês. E, por fim, o terceiro cenário, otimista, resultou em um lucro líquido de R\$ 150.094,68 por ano, ou R\$ 12.507,89 por mês.

#### 4.5.4 Fluxo de caixa

O Fluxo de Caixa (Quadro 9) objetiva apresentar a situação do caixa da empresa no decorrer de um período. Todas as receitas da empresa são recebidas à vista e para finalidade deste estudo, também serão considerados como feitos à vista todos os pagamentos realizados pela empresa.

<b>Fluxo de Caixa</b>			
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Entrada de Caixa	R\$ 107.340,00	R\$ 201.600,00	R\$ 308.940,00
(-) Fornecedores	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(-) Salários	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
(-) Aluguel	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(-) Recolhimento SIMPLES	R\$ 1.433,52	R\$ 22.924,80	R\$ 47.398,32
<b>Superávit / Déficit</b>	<b>R\$ 9.906,48</b>	<b>R\$ 82.675,20</b>	<b>R\$ 165.541,68</b>

Quadro 9: Fluxo de Caixa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Através do fluxo de caixa tornou-se possível verificar que todos os cenários apresentaram um superávit positivo. O cenário pessimista apresentou um superávit de R\$ 9.906,48 por ano, ou R\$ 825,54 por mês. Já o cenário realista apresentou um superávit de R\$ 82.675,20 por ano, ou R\$ 6.889,60 por mês. E, por fim, o cenário otimista resultou em um superávit de R\$ 165.541,68 por ano, ou R\$ 13.795,14 por mês.

#### 4.5.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio demonstra qual a utilização mínima de serviços da Suporte para que a empresa não obtenha prejuízo. Para isto, calculou-se a margem de contribuição que, considerando como se a empresa não possuísse custo de mercadoria vendida, nem despesa variável por se tratar de valor irrisórios, é igual à soma do valor de um usuário por serviço, totalizando R\$ 43.260,00 por ano.

<b>Ponto de Equilíbrio</b>	
Despesas Operacionais	R\$ 96.000,00
Margem de Contribuição	R\$ 43.260,00
<b>Ponto de Equilíbrio</b>	<b>2,22</b>

Quadro 10: Ponto de equilíbrio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através do ponto de equilíbrio (Quadro 10) foi possível verificar que a Suporte Centro de Negócios necessita de ao menos 3 clientes por serviço prestado para não obter prejuízo.

#### 4.5.6 Retorno sobre o ativo total (ROI)

O retorno sobre o investimento apresenta o retorno do investidor sobre o ativo total da empresa. Foram utilizados três cenários, pessimista, realista e otimista, para uma melhor visualização.

<b>Retorno sobre o investimento</b>			
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Investimento	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Receita Líquida	R\$ 4.539,48	R\$ 72.595,20	R\$ 150.094,68
<b>ROI</b>	<b>0,045</b>	<b>0,73</b>	<b>1,5</b>

Quadro 11: Retorno sobre o investimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O retorno sobre investimento (Quadro 11) no período de um ano resultou em 4,5% no cenário pessimista, 73% no cenário realista e 150% no cenário otimista.

#### 4.5.7 Prazo de retorno sobre o investimento realizado

O prazo de retorno sobre o investimento realizado, também conhecido como *payback*, é um índice responsável por apresentar o tempo de retorno do investimento do acionista na empresa.

<b>Prazo de Retorno sobre o Investimento Realizado</b>			
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Investimento	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Receita Líquida	R\$ 4.539,48	R\$ 72.595,20	R\$ 150.094,68
<b>Prazo em anos</b>	<b>22</b>	<b>1,38</b>	<b>0,67</b>

Quadro 12: Prazo de retorno sobre o investimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O prazo de retorno sobre o investimento (Quadro 12) apresentou um total de 22 anos no cenário pessimista. Já o cenário realista resultou em um total de 1 ano 4 meses e 17 dias como prazo de retorno sobre o investimento. E por fim, o cenário otimista apresentou um total de 8 meses e 2 dias para o retorno do investimento.

## 5 CONCLUSÃO

A elaboração de um plano de negócios oferece ao empreendedor uma oportunidade de pensar e analisar as possibilidades de um novo negócio. Através deste plano é possível verificar o potencial de lucro e crescimento do empreendimento, assim, como as necessidades operacionais e financeiras deste.

Desta forma, ao realizar um plano de negócios, o empreendedor se encontra apto a enfrentar desafios de forma consciente, podendo escolher entre ousar na execução de um novo negócio e escolher os melhores caminhos.

Para isto, o empreendedor deve estar pronto para correr riscos e sobreviver a eles, pois os riscos fazem parte de qualquer atividade, principalmente em um novo empreendimento, e é preciso saber administrá-los.

O presente trabalho constituiu no desenvolver um plano de negócio para a empresa Suportte Centro de Negócios no município de Florianópolis/SC.

Respondendo ao primeiro objetivo específico exposto - identificar aspectos econômico-financeiros relacionados em um plano de negócios -, foi verificado que o investimento inicial total realizado pelos sócios na empresa Suportte Centro de Negócios foi de R\$ 100.000,00, a análise da receita bruta foi verificou que no cenário pessimista R\$ 107.340,00 por ano, no cenário realista R\$ 201.600,00 por ano e no cenário otimista R\$ 308.940,00, por ano.

A Demonstração do Resultado do Exercício identificou no cenário pessimista um lucro líquido de R\$ 4.539,48 por ano, no cenário realista R\$ 72.595,20 por ano e no cenário otimista R\$ 150.094,68 por ano.

O Fluxo de Caixa verificou que o cenário pessimista apresentou um superávit de R\$ 9.906,48 por ano, o cenário realista R\$ 82.675,20 por ano, o cenário otimista R\$ 165.541,68 por ano.

Através do ponto de equilíbrio, foi possível verificar que a Suportte Centro de Negócios necessita de, ao menos, 3 clientes por serviço prestado para não obter prejuízo, quantidade bastante realista.

O retorno sobre o investimento apresentou, através dos cenários pessimista, realista e otimista, identificar o resultado de 4,5% no cenário pessimista, 73% no cenário realista e 150%

no cenário otimista, o que, mais uma vez apresenta uma grande variação entre os cenários, porém percentuais bastante bons para os cenários realista e otimista.

O prazo de retorno, mais uma vez analisado através dos três cenários pessimista, realista e otimista, sobre o investimento apresentou um total de 22 anos no cenário pessimista, o qual é extremamente negativo. Já o cenário realista resultou em um total de 1 ano 4 meses e 17 dias como prazo de retorno sobre o investimento. E, por fim, o cenário otimista apresentou um total de 8 meses e 2 dias para o retorno do investimento, o qual é bastante inspirador, porém, por ser otimista será dificilmente atingido.

O segundo objetivo respondido foi analisar aspectos mercadológicos (clientes, concorrentes e fornecedores), analisou que o público alvo da Suportte Centro de Negócios é formado por micro e pequenas empresas e profissionais liberais que necessitam de um espaço, ou apenas de serviços de escritório, mas que não possuam interesse em ter uma despesa fixa.

A análise dos concorrentes verificou que os dois concorrentes diretos oferecem os mesmos serviços que a Suportte e possuem preços similares. Desta forma, acabam focando no mesmo público alvo.

Através das análises realizadas foi possível constatar que o Concorrente 1 é o que apresenta um melhor conjunto, desta forma está mais propenso a atrair a atenção dos cliente, já a Suportte apesar de não se encontrar no mesmo nível que o Concorrente 1, através das estratégias e ações definidas durante o trabalho poderá concorrer em condições similares com este. Já o Concorrente 2, possui o conjunto mais fraco, porém possui alguns pontos fortes que podem ser incorporados pela Suportte, como o *site*.

Em relação ao terceiro objetivo, o qual é analisar, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, foi possível perceber que as forças identificadas pela empresa não a diferenciam do mercado concorrente, por isso a empresa deve se focar em atenuar suas fraquezas e definir estratégias para se defender das ameaças. As oportunidades devem ser transformadas em forças, a fim de que a empresa se diferencie de seus concorrentes, para isso foram definidas algumas ações.

E, por fim, para responder ao ultimo objetivo, que é definir estratégias de marketing para a empresa, foram definidas as seguintes estratégias:

A Suportte buscará através de pesquisa com os clientes, identificar as suas necessidades. E, através de *benchmarking*, método de pesquisa dos concorrentes, aprender e

desenvolver novos serviços que, dependendo do interesse dos clientes podem, ou não, se tornar parte da gama de serviços da empresa.

A empresa utilizará treinamentos, formas de capacitar seus colaboradores a fim de que estes estejam aptos a oferecer aos clientes um atendimento de alta qualidade.

A estratégia de preço da Suportte Centro de Negócios é baseada na concorrência, já que o ramo de escritórios virtuais visa oferecer ao cliente um serviço que ao mesmo tempo seja flexível e que tenha um custo menor que uma locação comum de escritório.

A empresa buscará métodos de reduzir suas despesas a fim de possuir uma maior margem de lucros, e precaver-se para quando necessário, por exemplo, o surgimento de uma nova concorrência, ter a possibilidade de reduzir seus preços.

A Suportte, a fim de se tornar conhecida na região de Florianópolis, como propõe um de seus objetivos, desenvolverá as seguintes ações: divulgação em massa da empresa, através de jornais e revistas locais voltados para o público alvo; patrocínio de palestras e eventos voltados ao público alvo; participação de feiras voltadas para o público alvo; formação de parcerias com os concorrentes e com a ANCNEV, a fim de divulgar o ramo através de palestras em universidades e eventos de interesse do público alvo; e, formação de parcerias com os concorrentes e com a ANCNEV, para realizar matérias em revistas e jornais voltados ao público alvo.

A empresa deverá investir na melhoria do *site*, considerando que este está defasado em comparação à concorrência e além de reconhecer o crescimento da tendência de pesquisas pela *internet*.

A escolha da praça no qual a empresa atuará já foi definida pelos sócios ao constituir o negócio, ela está localizada no bairro Centro de Florianópolis e visa atingir o público de profissionais liberais e pequenos empresários que necessitam de um escritório na região. Assim, a Suportte oferece uma forma diferenciada a estas pessoas de utilizar um escritório, sem a necessidade de um custo fixo.

Através das análises realizadas em âmbito mercadológico, organizacional e financeiro foi possível desenvolver um plano de negócios para a empresa Suportte Centro de Negócios e, também, constatar que o negócio é viável. No entanto, sugere-se que seja realizada uma comparação com outros empreendimentos e investimentos, a fim de definir qual a melhor opção.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

É apontado como sugestão para ampliar o conhecimento a realização de uma pesquisa aprofundada sobre a identificação dos clientes, a fim de identificar melhor as necessidades e características deste.



## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANCNEV. Associação Nacional de Centros de Negócios e Escritório Virtuais. Disponível em: <[www.ancn.com.br](http://www.ancn.com.br)>. Acesso em: 15 out. 2009.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Considerações gerais. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/simples/PJ2000/OrientGeraisSimplesPJ/ConsideracoesGerais.htm>>. Acesso em: 10 out. 2009.
- DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araujo. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GERBER, Michael E., **Empreender**: fazendo a diferença. São Paulo: Fundamento, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HERMANSON, Boris. Como funciona um escritório virtual. **SEBRAE/SP**. São Paulo, jun. 2009. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico\\_legislacao/como\\_funciona\\_escritorio\\_virtual?searchterm=escritorios virtuais](http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico_legislacao/como_funciona_escritorio_virtual?searchterm=escritorios%20virtuais)>. Acesso em: 15 out. 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1981, v.1.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru . **Introdução a administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-440.

PORTER, Michael. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In:\_\_\_\_\_. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1998, p. 11-28.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEBRAE. Como calcular a margem de contribuição? Disponível em:  
<[http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/procedimentos\\_controles/calcular\\_margem\\_contribuicao](http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/procedimentos_controles/calcular_margem_contribuicao)>. Acesso em: 22 out. 2009.

SOUSA, Paulo César Borges de. Home Office: escritórios domésticos. SEBRAE. Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/ideias-de-negocio/integra\\_ideia?rs=Home office – escritório doméstico&id=8AC3AFC598FB8481832572A3003E38B9&campo=imgNeg](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/ideias-de-negocio/integra_ideia?rs=Home+office+-+escritorio+domestico&id=8AC3AFC598FB8481832572A3003E38B9&campo=imgNeg)>. Acesso em: 22 out. 2009.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward . **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUPORTTE. Suportte Centro de Negócios. Disponível em:  
<<http://www.suporttecn.com.br/vantagens.htm>>. Acesso em: 9 out. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**ANEXOS**

## ANEXO 1: Contrato social da Suportte Centro de Negócios Ltda.

## CONTRATO SOCIAL DE CONSTITUIÇÃO DE SOCIEDADE EMPRESÁRIA LIMITADA

**HELENA CRISTINA DE FREITAS BECKER**, brasileira, casada sob o regime de comunhão parcial de bens, empresária, residente e domiciliada na Capital do Estado de Santa Catarina, na Rua Desembargador Urbano Salles, nº 176, apto 102, Bairro Centro, CEP 88015-430, inscrita no CPF/MF sob o nº 769.402.179-91 e portadora da carteira nacional de habilitação nº 00948562920, DETRAN-SC e **DANIEL BECKER SALLES**, brasileiro, solteiro, nascido em 16.06.1987, empresário, residente e domiciliado na Capital do Estado de Santa Catarina, na Rua Doutor Heitor Luz, nº 216, apto 701, Bairro Centro, CEP 88015-500, inscrito no CPF/MF nº 055.227.219-10, e portador da carteira de identidade nº 5.159.442-0, SSP/SC, resolvem, de comum e mútuo acordo, constituir uma sociedade empresária limitada, nos seguintes termos:

### CLÁUSULA PRIMEIRA: DENOMINAÇÃO SOCIAL, SEDE E FORO

A sociedade terá a denominação social de **SUPORTE CENTRO DE NEGÓCIOS LTDA.**, cuja sede social será na Capital do Estado de Santa Catarina, na rua Crispim Mira, nº 124, Bairro Centro, CEP 88020-540, podendo, por resolução dos sócios quotistas, estabelecer filiais em outros locais, nos termos do artigo 1000 do Código Civil.

**Parágrafo Único** - A Sociedade terá a forma de Sociedade Empresária Limitada, obedecendo às normas que lhe são próprias e o disposto neste CONTRATO SOCIAL, regendo-se supletivamente pela Lei das Sociedades Anônimas.

### CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

A sociedade tem por objetivo social a prestação de serviços de apoio ao desenvolvimento de negócios, com a locação na sua sede, de salas de escritórios virtuais, a multiusuários.

### CLÁUSULA TERCEIRA: PRAZO DE DURAÇÃO

O prazo de duração da sociedade é por tempo indeterminado.

### CLÁUSULA QUARTA: CAPITAL E QUOTAS

(i) O capital social subscrito pelos sócios é de R\$ 50.000,00. (cinquenta mil reais) reais dividido em 50.000 (cinquenta mil) quotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalmente integralizadas neste ato em moeda corrente nacional, estando assim distribuídas:

SÓCIOS	QUOTAS	VALOR em R\$	%
Helena Cristina de Freitas Becker	25.000	R\$25.000,00	50,0
Daniel Becker Salles	25.000	R\$25.000,00	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>50.000</b>	<b>R\$50.000,00</b>	<b>100,0</b>

**Parágrafo Único** - Cada quota dará direito a um voto nas deliberações dos sócios que sempre serão tomadas com a maioria das quotas, salvo disposição em contrário constante no Código Civil.

(ii) A responsabilidade de cada sócio é limitada à sua participação no capital social, mas todos respondem solidariamente pela integralização do mesmo, nos moldes do art. 1052 do Código Civil.

(iii) As quotas do capital social são indivisíveis, sendo que o sócio não poderá alienar ou ceder suas quotas sem a expressa e prévia autorização dos demais, que devem ser notificados desta intenção.

**Parágrafo Primeiro** - A partir do recebimento da notificação, o notificado terá o prazo de 30 (trinta) dias para demonstrar interesse na aquisição de referidas quotas, sendo que referido interesse deverá ser demonstrado também mediante notificação.

**Parágrafo Segundo** - A partir da notificação a que se refere o parágrafo anterior, as Partes terão o prazo de 60 (sessenta) dias para concluir a negociação de aquisição de referidas quotas.

**Parágrafo Terceiro** - Somente no caso das negociações para aquisição das quotas não tenham prosperado no prazo do parágrafo anterior, ou nenhum dos sócios tenha demonstrado interesse na aquisição das quotas no prazo do parágrafo primeiro, o sócio alienante poderá vender ou cede-las a terceiros, devendo para isso notificar todos os sócios remanescentes. Estes terão o prazo de 30 (trinta) dias para analisar referida cessão, que somente se efetivará com a anuência expressa de todos eles.

**Parágrafo Quarto** - Os haveres do sócio retirante serão apurados e reembolsados com base em balanço especial a ser levantado, em até sessenta (60) dias após a data da ocorrência do fato.

(iv) Em caso de falecimento de um dos sócios a sociedade não será dissolvida ou extinta, cabendo aos sócios remanescentes determinar a elaboração de um balanço especial em até sessenta (60) dias após o ocorrido. Os herdeiros do sócio falecido têm noventa (90) dias, após a data do balanço especial, para manifestarem a sua vontade de serem integrados ou não na sociedade, ou de receberem todos os direitos e haveres apurados no balanço especial, os quais serão pagos em no máximo doze (12) prestações mensais e sucessivas, em moeda corrente do país, atualizáveis, mensalmente, com bases em índices oficiais.

#### CLÁUSULA QUINTA: ADMINISTRAÇÃO DA SOCIEDADE

(i) A administração da sociedade será exercida pela sócia **HELENA CRISTINA DE FREITAS BECKER**, à qual responderá pela administração e representação da sociedade ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente.

**Parágrafo Primeiro:** Em caso de incapacidade, morte ou insolvência do sócio Administrador, será realizada urgentemente escolha de novo administrador nos termos



dos artigos 1060 e 1061 do Código Civil. Entre a ocorrência de um dos fatos anteriores e a formalização da escolha de novo administrador, os atos de administração deverão ser interinamente realizados por todos os demais sócios quotistas em conjunto, desde que este quotista possua mais de 10% (dez por cento) das quotas correspondente ao total do capital social.

**Parágrafo Segundo:** A sociedade poderá nomear procuradores para fins determinados, desde que seu nome seja aprovado pela totalidade do capital social. Este procurador ou procuradores poderá ser destituído de suas funções, sem direito a qualquer indenização, por deliberação de, no mínimo, dois terços do capital social.

**Parágrafo Terceiro:** Fica expressamente vedado o uso da razão social para negócios estranhos ao objetivo social, bem como para prestação de aval, fianças e abonos de mero favor, os quais serão nulos de pleno direito.

(ii) As deliberações sociais serão tomadas pela maioria das quotas representativas do capital social.

#### **CLÁUSULA SEXTA: REMUNERAÇÃO DOS SÓCIOS**

A título de *pró-labore*, caberá ao sócio administrador uma remuneração mensal, de acordo com as possibilidades da sociedade.

#### **CLÁUSULA SÉTIMA: EXERCÍCIO SOCIAL**

(i) O exercício social coincidirá com o ano civil.

(ii) Anualmente, em 31 de dezembro, será levantado um balanço geral da sociedade, bem como um demonstrativo do resultado do econômico, sendo que os lucros verificados serão distribuídos aos sócios na proporção direta do número de quotas de capital de cada um, devidamente integralizadas, podendo, no entanto, o lucro líquido, ou parte deste, permanecer na sociedade, em conta de lucros em suspenso, ou através da criação de reservas de capital, desde que assim deliberem os sócios que representem a maioria do capital social. Caso, eventualmente, se verifique prejuízo e não existindo fundo de reserva ou lucros suspensos para absorvê-lo, ficará tal prejuízo em suspenso na sociedade, para ser compensado ou absorvido com lucros futuros, tão logo estes sejam auferidos.

**Parágrafo Único:** A sociedade poderá proceder à elaboração de balanço patrimonial e da demonstração do resultado, em datas intermediárias ao exercício social, inclusive para fins de distribuição antecipada de lucros.

#### **CLÁUSULA OITAVA: EXTINÇÃO DA SOCIEDADE**

A sociedade poderá ser extinta a qualquer tempo, desde que para isto delibere a maioria do capital social.

#### **CLÁUSULA NONA: ALTERAÇÕES CONTRATUAIS**

A qualquer tempo, mediante decisão que represente a maioria do capital social, poderá este instrumento ser alterado, em todos os seus dispositivos, respeitadas a formalidades legais.

#### CLÁUSULA DÉCIMA: DISPOSIÇÕES GERAIS

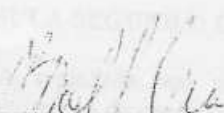
- (i) Os casos omissos serão resolvidos de acordo com a legislação em vigor.
- (ii) Os sócios, administradores da sociedade, declaram, sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercerem atividades mercantis e a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, à pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

#### CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: FORO

Fica eleito o foro da Comarca de Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina, para solucionar qualquer questão decorrente deste contrato, renunciando os sócios a qualquer outro por mais privilegiado que seja.

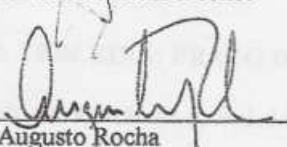
E, por estarem de comum acordo, assinam o presente contrato em 03 (três) vias de igual teor e forma.

Florianópolis, 21 de maio de 2007.

  
Helena Cristina de Freitas Becker

  
Daniel Becker Salles

Advogado:

  
Augusto Rocha  
OAB/SC 13.396



## ANEXO 2: tabela de serviços da Suportte Centro de Negócios Ltda.

Tabela de Serviços e Preços		
Proposta	Detalhamento	Valores
Endereço Comercial e Fiscal	Endereço comercial e fiscal Recebimento de correspondência	R\$ 90,00 mês R\$ 450,00 semestre
Atendimento Telefônico	Endereço comercial e fiscal Recebimento de correspondência Atendimento telefônico personalizado (linha exclusiva) Recebimento e transmissão de recados telefônicos	R\$ 185,00 mês
Plano 10	Endereço comercial e fiscal Recebimento de correspondência e encomendas Atendimento telefônico personalizado (linha exclusiva) Recebimento e transmissão de recados telefônicos Serviço de Recepção Internet Wireless Utilização dos escritórios 10 horas/mês (Climatizados)	R\$ 250,00 mês
Plano 20	Endereço comercial e fiscal Recebimento de correspondência e encomendas Atendimento telefônico personalizado (linha exclusiva) Recebimento e transmissão de recados telefônicos Serviço de Recepção Internet Wireless Utilização dos escritórios 20 horas/mês (Climatizados)	R\$ 360,00 mês
Plano 30	Endereço comercial e fiscal Recebimento de correspondência e encomendas Atendimento telefônico personalizado (linha exclusiva) Recebimento e transmissão de recados telefônicos Serviço de Recepção Internet Wireless Utilização dos escritórios 30 horas/mês (Climatizados)	R\$ 450,00 mês
Plano 40	Endereço comercial e fiscal Recebimento de correspondência e encomendas Atendimento telefônico personalizado (linha exclusiva) Recebimento e transmissão de recados telefônicos Serviço de Recepção Internet Wireless Utilização dos escritórios 40 horas/mês (Climatizados)	R\$ 520,00 mês
Plano 80	Endereço comercial e fiscal Recebimento de correspondência e encomendas Atendimento telefônico personalizado (linha exclusiva) Recebimento e transmissão de recados telefônicos Serviço de Recepção Internet Wireless Utilização dos escritórios 80 horas/mês (Climatizados)	R\$ 640,00 mês
Integral / Full Time	Endereço comercial e fiscal Recebimento de correspondência e encomendas Atendimento telefônico personalizado (linha exclusiva) Recebimento e transmissão de recados telefônicos Serviço de Recepção Internet Wireless Utilização do escritório período integral (Climatizado)	R\$ 1.000,00 mês - Standard
		R\$ 1.200,00 mês - Executiva
Auditório	Capacidade de 16 pessoas em formatos palestra e "U" Internet Wireless Climatizado	R\$ 65,00 1/2 período
		R\$ 110,00 Integral
		R\$ 450,00 Semanal